

Office des professions du Québec



Guide des bonnes pratiques en matière d'inspection professionnelle

Ce rapport a été rédigé et produit par l'Office des professions du Québec.

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

© Gouvernement du Québec, 2022

Tous droits réservés pour tous pays.

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

Office des professions du Québec



**Guide des bonnes pratiques en matière
d'inspection professionnelle**

TABLE DES MATIÈRES

| | |
|--|----|
| AVANT-PROPOS | 7 |
| INTRODUCTION | 9 |
| 1. L'INSPECTION PROFESSIONNELLE : LES PRINCIPES DIRECTEURS | 11 |
| 2. GOUVERNANCE DU PROCESSUS D'INSPECTION PROFESSIONNELLE | 13 |
| Qu'est-ce qu'un comité d'inspection professionnelle? | 13 |
| L'indépendance du CIP | 13 |
| Le CIP décisionnel | 14 |
| La compétence des membres du CIP ou de la personne responsable de l'inspection professionnelle | 14 |
| Le recours à des expertises complémentaires | 14 |
| L'établissement de critères de recrutement | 15 |
| Le renouvellement du CIP | 15 |
| Le transfert des connaissances et la formation des nouveaux membres | 15 |
| L'appréciation de la contribution des membres du CIP | 15 |
| Coordination de la mise en œuvre du processus | 16 |
| Les relations du CIP avec les autres instances de l'ordre | 17 |
| Le dossier du membre en inspection : contenu et conservation | 19 |
| L'amélioration continue du mécanisme d'inspection professionnelle | 19 |
| 3. LE PROGRAMME DE SURVEILLANCE GÉNÉRALE | 21 |
| Finalité | 21 |
| Élaboration | 21 |
| Contenu | 22 |
| Principales étapes de l'inspection professionnelle | 23 |
| Accessibilité | 24 |
| 4. LA GESTION DU RISQUE | 25 |
| Un cadre conceptuel | 25 |
| Une démarche de gestion du risque en inspection professionnelle | 26 |

| | |
|--|----|
| 5. L'INSPECTION PROFESSIONNELLE : UN CONTINUUM D'ÉVALUATION DES COMPÉTENCES | 31 |
| Fondement méthodologique de l'inspection | 33 |
| Approfondissement de l'inspection et choix des méthodes | 34 |
| Le questionnaire d'inspection : un des outils d'évaluation des compétences | 36 |
| 6. L'INSPECTION PROFESSIONNELLE : UN OUTIL DE RECADRAGE AFIN DE PRÉVENIR UN PRÉJUDICE | 39 |
| Déclenchement de l'inspection portant sur la compétence professionnelle | 39 |
| Mesures et limitation volontaires | 40 |
| L'imposition d'une mesure assortie ou non d'une limitation suspension | 40 |
| 7. L'INSPECTION PROFESSIONNELLE : UNE OCCASION DE RENCONTRE AVEC LE PROFESSIONNEL INSPECTÉ | 43 |
| La communication entre l'ordre et le professionnel inspecté | 43 |
| L'avis d'inspection générale : une présentation transparente du processus | 43 |
| Une rencontre centrée sur l'expression de la compétence | 44 |
| Communication avec le professionnel inspecté : un accompagnement inscrit dans la continuité | 45 |
| Rétroaction et suivi appropriés | 46 |
| 8. L'INSPECTEUR : RECRUTEMENT, FORMATION, ENCADREMENT | 49 |
| Recrutement | 49 |
| Formation continue | 49 |
| Encadrement | 51 |
| CONCLUSION | 53 |
| ANNEXES | |
| Annexe I : exemple d'approfondissement de l'évaluation de la compétence | 54 |
| Annexe II : outil d'aide à la décision pour le CIP | 55 |
| RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES | 61 |

AVANT-PROPOS

En 2018, l'Office lançait un exercice de réflexion approfondie afin de brosser le portrait de la mise en œuvre de l'inspection professionnelle. La littérature sur le sujet au Québec s'avère plutôt critique à l'endroit de cette mise en œuvre. En gros, on s'interroge sur la qualité des inspections, sur la difficulté d'en évaluer la valeur et l'efficacité ainsi que sur le faible intérêt et le budget peu élevé qui y sont consacrés par les ordres¹. Pour se faire une meilleure idée de la situation sur le terrain, l'Office a élaboré un sondage destiné aux ordres portant sur les éléments suivants : l'étude du contenu des programmes de surveillance générale, les critères de sélection des membres inspectés, les variations des taux d'inspection et du financement de cette activité, la documentation accessible au public concernant ce processus ainsi que les mesures correctives appliquées et leurs effets sur l'amélioration de la pratique.

Les résultats de ce sondage permettent à l'Office d'affirmer que depuis une quinzaine d'années, plus de 70 % des ordres ont procédé à un chantier de modernisation de leur processus d'inspection professionnelle et que plusieurs sont actuellement engagés dans une telle démarche. Autrement dit, il est indéniable qu'un vent de modernisation souffle sur le système professionnel en ce qui a trait à la mise en œuvre du mécanisme d'inspection. En cela, le Québec s'inscrit dans une tendance observée hors Québec². Ainsi, la plupart des ordres ayant entrepris une démarche de modernisation se sont dotés d'une définition de la compétence et d'un référentiel de compétences, et ils les ont placés au cœur de la mise en œuvre de leur processus et de la confection de leurs outils et méthodes d'inspection. Plusieurs ordres en ont aussi profité pour mettre en place un mécanisme de gestion du risque afin de mieux cibler les zones et les professionnels à risque.

L'Office salue ce mouvement de modernisation. Le chantier sur l'inspection professionnelle lancé par la présidente de l'Office le 28 janvier 2019 a ainsi permis de pousser plus avant l'analyse des bonnes pratiques qui se déploient dans le système professionnel par la création d'un groupe de travail composé d'acteurs de première ligne engagés dans la mise en œuvre du mécanisme et provenant de 10 ordres professionnels. Le présent guide reprend

1 GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, *Rapport de la commission d'enquête sur la santé et les services sociaux* (Commission Rochon), 1988, Québec : Les publications du Québec, p. 268 et 581, [En ligne], <https://numerique.banq.qc.ca/patrimoine/details/52327/4005836>; G. DUSSAULT, « Professionnalisation, éthique et mieux-être collectif », dans Jean TREMBLAY (dir.), *L'éthique professionnelle, réalité du présent et perspectives d'avenir au Québec*, Cahier de recherche éthique, 1989, Montréal : Éditions Fides, p. 119; G. MARCOTTE, « Après vingt ans d'existence, modification bien timide au Code des professions », dans A. POUPART (dir.), *Le défi du droit nouveau pour les professionnels. Le Code civil du Québec et la réforme du Code des professions, Les journées Maximilien-Caron*, 1994, Montréal : Édition Thémis, p. 154-155, [En ligne], <https://numerique.banq.qc.ca/patrimoine/details/52327/4005836>; Gaétane DESHARNAIS, *La professionnalisation : entre la protection du public et l'intérêt des professionnels*, 2008, Cowansville : Éd. Yvon Blais, p. 33-34; F. CHARBONNEAU et R. LACHANCE, *Rapport final de la Commission d'enquête sur l'octroi et la gestion des contrats publics dans l'industrie de la construction*, tome 3, 2015, Montréal, p. 137-138, [En ligne], <http://docplayer.fr/21618566-Le-defi-du-droit-nouveau-pour-les-professionnels-le-code-civil-du-quebec-et-la-reforme-du-code-des-professions-les-journees-maximilien-caron-1994.html>.

2 Pour un portrait de l'inspection hors Québec, voir notamment P. A. GREGORY et Z. AUSTIN, « Quality assurance and maintenance of competence assessment mechanisms in the professions : A multi-jurisdictional, multi-professional review », *Journal of Medical Regulation*, 103(2), 2017, p. 22-34, [En ligne], <https://meridian.allenpress.com/jmr/article/103/2/22/80878/Quality-Assurance-and-Maintenance-of-Competence> et L. YOUNG, P. A. GREGORY et Z. AUSTIN, *Professional Quality Assurance and Competency Assessment : A Scoping Review*. College of Physiotherapists of Ontario, 2016, p. 72, [En ligne], <https://www.coko.ca/wp-content/uploads/2021/03/QACompetencyAssessmentScopingReview.pdf>. À noter que l'étude de Gregory et Austin a d'abord été commandé par l'Ordre des infirmières et infirmiers de l'Ontario. COLLEGE OF NURSES OF ONTARIO, *Jurisdictional Review Report : Future QA Report*, 2017, 25 p. Ces études révèlent une tendance à la modernisation du processus d'inspection professionnelle hors Québec semblable à ce qui se produit au Québec. Plusieurs éléments de bonnes pratiques présentés dans ce guide apparaissent aussi au cœur de ce mouvement de modernisation hors Québec, notamment l'utilisation de la gestion du risque dans la sélection des professionnels à évaluer; le souci de l'évaluation multisources et l'utilisation croisée de plusieurs méthodes d'évaluation d'une compétence; la pratique de la rétroaction spécifique et unique pour chaque professionnel évalué; et la volonté d'utiliser des méthodes d'évaluation approfondie ayant une valeur prédictive élevée.

essentiellement les constats de ce groupe et s'inscrit donc dans la continuité de ce mouvement de modernisation. Il souhaite par le fait même accompagner ce mouvement et l'encourager à se poursuivre dans un esprit d'amélioration continue, en partageant avec le système professionnel un relevé des bonnes pratiques en matière d'inspection.

INTRODUCTION

Le présent guide vise à faire connaître les bonnes pratiques en matière d'inspection professionnelle en espérant aider les ordres qui souhaitent améliorer ce processus de protection du public. Il s'adresse d'abord aux professionnels qui mettent en œuvre le processus d'inspection au jour le jour ainsi qu'aux responsables et administrateurs des ordres qui souhaitent placer au cœur de leur préoccupation l'aspect qualitatif de la mise en œuvre du processus.

Le contenu du présent guide a été développé à la suite d'une démarche rigoureuse comportant les activités suivantes :

- > Une recension de toute la documentation rendue disponible au public par les ordres concernant leur processus d'inspection professionnelle;
- > Une analyse de contenu de cette documentation afin de développer une vision d'ensemble de la situation de l'inspection professionnelle au Québec;
- > L'utilisation de deux sondages en ligne adressés aux 46 ordres afin de mieux cerner leurs pratiques en matière d'inspection, notamment au sujet de l'utilisation du programme de surveillance générale, de la gestion du risque, de l'encadrement des inspecteurs, de la modernisation du processus, des méthodes et techniques et des outils utilisés pour réaliser les inspections ainsi qu'au sujet des modalités d'application de mesures correctrices;
- > La constitution d'un groupe de travail réunissant 10 ordres représentés par 10 intervenants directement impliqués dans la mise en œuvre de l'inspection professionnelle³;
- > La publication de quatre volets de constats issus du groupe de travail pour commentaires de la part des 46 ordres professionnels.

Ce guide peut être utilisé de plusieurs façons. Chaque section peut se lire indépendamment les unes des autres selon les besoins du lecteur. De plus, chaque chapitre est agrémenté de notions mises en exergue et des capsules en marge afin d'attirer l'attention du lecteur. Enfin, les chapitres se terminent tous par un encadré « Éléments clés » qui permet au lecteur de disposer rapidement d'une synthèse des suggestions essentielles de bonnes pratiques à retenir.

3 Du 31 mai 2019 au 11 juin 2021, 17 rencontres ont été tenues avec le groupe de travail. Les résultats des deux sondages ont entre autres alimenté les discussions au sein de ce groupe.

L'INSPECTION PROFESSIONNELLE : LES PRINCIPES DIRECTEURS

Le *Code des professions*⁴ (*Code*) prévoit divers mécanismes afin qu'un ordre professionnel puisse s'acquitter de sa mission première de protection du public, notamment en surveillant l'exercice de la profession de ses membres.

Ainsi, chaque ordre doit mettre en place un mécanisme d'inspection et former un comité d'inspection professionnelle dont il fixe, par règlement, la composition, le nombre de membres et la procédure⁵. Le rôle du comité consiste à contrôler le niveau de compétence des membres de l'ordre, notamment par la vérification de la qualité des services qu'ils fournissent⁶. L'ordre s'appuie sur le travail de son comité d'inspection professionnelle, qui s'applique à mettre en œuvre son programme de surveillance générale, et ce, avec la collaboration d'inspecteurs et, au besoin, d'experts.

Le mécanisme d'inspection professionnelle est encadré par des dispositions spécifiques du *Code* (notamment aux [articles 109 à 115](#)) et doit être complété par la réglementation adoptée par l'ordre en vertu de l'[article 90](#) du *Code*. Le comité d'inspection professionnelle procède⁷ entre autres à la vérification des dossiers, livres et registres tenus par un professionnel et vérifie son aptitude à exercer la profession, autrement dit : sa compétence. Il effectue également l'inspection des équipements utilisés dans le cadre de l'exercice d'une profession donnée⁸.

Le comité ou un de ses membres peut aussi procéder à une inspection portant sur la compétence professionnelle de tout membre de l'ordre. Bien qu'elles visent des objectifs d'amélioration et de prévention, les mesures d'inspection professionnelle peuvent exiger un examen approfondi des méthodes de pratique d'un professionnel et mettre en jeu son droit d'exercer la profession⁹; le comité peut en effet recommander l'application de diverses mesures correctives, dont des stages de formation, assorties, le cas échéant, d'une limitation du droit d'exercice¹⁰.

En tant que mécanisme de protection du public qui s'appuie essentiellement sur la prévention, mais aussi sur des actions correctives, l'inspection vise de ce fait à surveiller la compétence professionnelle des membres d'un ordre afin d'assurer la qualité et l'amélioration continue de leur pratique.

L'importance de l'inspection professionnelle pour protéger le public s'avère indéniable, tout comme la nécessité pour les ordres de se doter de moyens adéquats pour effectuer cette tâche. Cette surveillance joue du reste un rôle central de maintien de la confiance du public envers le système professionnel. Par ailleurs, pour le professionnel, l'inspection se présente aussi comme un moment privilégié pour faire le point sur sa pratique, pour cibler des éléments à améliorer, pour recevoir de la rétroaction d'un pair chevronné et pour élaborer son plan de développement professionnel continu.

4 RLRQ, c. C-26.

5 Articles [90](#) et [109](#) du *Code*.

6 R. DUSSAULT et L. BORGEAT, « La réforme des professions au Québec », *Revue du Barreau*, 1974, tome 34, p. 7-8.

7 On reprend ici la lettre du *Code*. Cependant, sur le terrain, c'est le plus souvent l'inspecteur qui procède à l'inspection. Cette approche tend d'ailleurs à se généraliser dans le système professionnel, puisqu'elle favorise notamment le respect des principes de justices naturelles.

8 [Article 112](#) du *Code*.

9 [Finney c. Barreau du Québec, 2004 CSC 36](#).

10 [Article 113](#) du *Code*.

Éléments clés

Quatre principes directeurs de l'inspection professionnelle

- + Prévention des risques de préjudice par la détection des problèmes de compétences et d'intégrité et le déploiement de mesures correctrices;
- + Évaluation de la compétence centrée sur l'aspect sécuritaire de l'exercice professionnel;
- + Maintien de la compétence;
- + Soutien à l'amélioration continue de la qualité de l'exercice professionnel.

GOUVERNANCE DU PROCESSUS D'INSPECTION PROFESSIONNELLE

Qu'est-ce qu'un comité d'inspection professionnelle?

Chaque ordre professionnel doit instituer un comité d'inspection professionnelle (CIP) pour surveiller l'exercice de la profession par les membres. L'[article 109](#) du *Code des professions* (Code) prévoit l'institution d'un tel comité, alors qu'à l'[article 112](#), ses fonctions sont précisées. Le CIP veille au bon déroulement du processus d'inspection professionnelle selon le cadre légal et réglementaire prévu à cette fin. Il doit être formé d'au moins trois membres; certains ordres professionnels y nomment jusqu'à 15 membres. Le CIP a notamment pour fonctions de :

- > Déterminer le programme de surveillance générale (PSG);
- > Nommer les inspecteurs et, s'il y a lieu, les experts pour l'assister;
- > Entériner les rapports d'inspection;
- > Transmettre des commentaires et des recommandations aux professionnels inspectés;
- > Décider des suites à donner à certains rapports;
- > Recevoir les demandes des professionnels qui souhaitent être entendus;
- > Tenir des auditions pour les professionnels qui souhaitent être entendus;
- > Formuler des recommandations au Conseil d'administration (CA), comme le prévoit l'[article 55](#) du Code (si le CIP n'est pas décisionnel);
- > Formuler une recommandation au CA lors d'une demande de réévaluation d'une limitation volontaire¹¹.

L'indépendance du CIP

Le CIP a le devoir de fournir un regard indépendant, neutre et compétent sur les conclusions des rapports de ses inspecteurs afin de les entériner et, au besoin, de formuler une recommandation dénuée de toute partialité. D'ailleurs, la réglementation en matière d'inspection professionnelle cristallise ce principe d'équité procédurale¹². Bien que le Code permette à un membre du CIP de mener une inspection, celui-ci doit agir avec circonspection et prudence en pareille situation pour éviter une influence de ce membre dans la prise de décision quant à la recommandation à proposer. Dans les faits, on voit de moins en moins d'ordres permettre à un membre du CIP de mener une inspection.

¹¹ [Article 55.0.1](#) du *Code des professions*.

¹² De nombreuses décisions de tribunaux en matière d'inspection professionnelle cristallisent ce principe d'équité, notamment *Magnan c. orthophonistes*, 2010 QCCS 1533 (appel rejeté 2011 QCCA 676) et *Infirmières c. Tupemunyi*, 2013 QCCA 134. Par ailleurs, l'équité procédurale vise à garantir une application neutre, juste, impartiale et équitable de la loi tout en préservant le respect des personnes et la protection de leur dignité. Le professionnel inspecté doit notamment être informé des faits et normes en jeu à son sujet ainsi que des actes administratifs décidés à son égard; il doit avoir la possibilité de faire valoir ses contestations de la décision dans le cadre de formalités appropriées et de voir ces contestations faire l'objet d'un examen devant une instance facilement accessible, efficace, juste et équitable dans ses processus de délibération. Voir P. Bernier, « L'organisation de la fonction administrative de l'État », dans N. MICHAUD (dir.), *Secrets d'États? Les principes qui guident l'administration publique et ses enjeux contemporains*, 2^e édition, 2017, Québec : Presses de l'Université du Québec, p. 377-378.

La même prudence est de mise lorsqu'exceptionnellement, un membre du CIP est aussi un administrateur de l'ordre¹³. En pareil cas, une attention particulière doit être apportée pour exclure cet administrateur des délibérations du CA qui portent sur un dossier d'inspection professionnelle afin d'éviter tout manquement aux principes d'équité procédurale.

Le CIP a le devoir de fournir un regard indépendant, neutre et compétent sur les conclusions des rapports de ses inspecteurs afin de les entériner et, au besoin, de formuler une recommandation dénuée de toute partialité.

Le CIP décisionnel

Depuis 2000, le Code stipule à l'[article 90](#) qu'un CA peut, dans un règlement sur l'inspection professionnelle, prévoir la nomination d'une personne responsable de l'inspection afin de lui déléguer les pouvoirs qu'exerce le CIP ou un de ses membres en vertu des [articles 55, 112 et 113](#), et déléguer alors au CIP les pouvoirs exercés par le CA en vertu de ces articles. Ainsi, le CA comme niveau décisionnel disparaît : le responsable de l'inspection formule ses recommandations au CIP, toujours sur la base des rapports d'inspection des inspecteurs, et le CIP décide s'il y a lieu d'imposer certaines mesures au professionnel au regard des informations qui lui sont fournies.

Cette modification au Code visait principalement les ordres ayant un fort volume d'activités en inspection. Le législateur souhaitait ainsi augmenter la célérité du processus afin de traiter plus rapidement les cas qui impliquent un risque de préjudice pour le public. Quelques ordres professionnels ont d'ailleurs déjà adopté cette structure décisionnelle et affirment avoir ainsi réduit le délai de traitement des dossiers d'inspection¹⁴.

La compétence des membres du CIP ou de la personne responsable de l'inspection professionnelle

La sélection judicieuse des membres du CIP ainsi que le maintien et l'amélioration de leurs compétences devraient être un souci constant pour un ordre professionnel. Les rapports d'inspection peuvent être complexes, et ainsi exiger attention, engagement et rigueur de la part des membres du CIP ou de la personne responsable de l'inspection professionnelle. Certaines pratiques favorisent le maintien et l'amélioration de la qualité du regard que ces membres portent sur la compétence des professionnels inspectés. En voici quelques exemples.

Le recours à des expertises complémentaires

Le CIP ou la personne responsable de l'inspection professionnelle pourrait chercher à enrichir son expertise dans certains domaines. À titre d'exemple, il pourrait souhaiter qu'un avocat agisse à titre de conseiller afin de faciliter la rédaction des recommandations ou encore de veiller au respect de l'équité procédurale sans pour autant s'immiscer dans la décision du CIP. S'adjoindre un spécialiste de la gestion afin d'optimiser ses procédures et d'atteindre de meilleurs résultats est un autre exemple d'expertise complémentaire à laquelle il est possible de recourir.

13 D'ailleurs, certains règlements portant sur l'inspection professionnelle prévoient qu'un membre du CA ou du CE ne peut être membre du CIP.

14 Voir à ce sujet : « Bilan après une première année du Règlement sur l'inspection professionnelle du Collège », Collège des médecins du Québec, octobre 2020, [En ligne], <http://www.cmq.org/nouvelle/fr/reglement-inspection-professionnellebilan-apres-une-premiere-annee.aspx>.

L'établissement de critères de recrutement

Des critères de recrutement de futurs membres du CIP pourraient être définis et soumis au CA. Ces critères pourraient, par exemple, préciser que l'expérience se doit d'être représentative de la pratique, de son contexte et de sa diversité. Les membres du CIP peuvent également montrer l'exemple, notamment par des inspections plus fréquentes à leur endroit, par leur assiduité au travail au sein du comité et par leur engagement dans leurs dossiers. Il peut aussi être pertinent de vérifier que le candidat a suivi, dans le cadre de son développement professionnel, des formations pertinentes à sa future tâche sur des sujets tels que la tenue de dossiers, le référentiel de compétences, l'éthique et la déontologie. Enfin, le dossier de formation continue, le dossier d'inspection et l'absence de dossier disciplinaire du candidat devraient aussi être vérifiés par le CIP ou par la personne responsable de l'inspection professionnelle.

Le renouvellement du CIP

Limiter la durée et le nombre des mandats des membres d'un CIP permet de porter un regard neuf sur la compétence et de maintenir le lien avec le terrain. Puisque les membres du CIP sont confrontés de façon soutenue à des situations d'incompétence, un phénomène d'accoutumance à ces situations peut se produire chez certains.

En revanche, des mandats trop courts ou sans possibilité de renouvellement peuvent nuire à la stabilité du CIP, à son efficacité, à son équilibre et, à terme, à l'équité dans les décisions rendues au fil du temps. L'information disponible sur les pratiques des ordres en la matière permet de constater que les mandats durent en général de deux à quatre ans et que ceux-ci sont renouvelables. Il est toutefois rare qu'un mandat dure plus de 10 ans¹⁵.

Le transfert des connaissances et la formation des nouveaux membres

Une pratique de renouvellement adéquate des membres du CIP exige cependant de porter une attention particulière à la gestion du changement par le transfert de compétences des anciens membres vers les nouveaux. Pour assurer un transfert optimal, le CIP devrait conserver une documentation assurant le maintien de l'expérience de ses vétérans et prévoir de la formation pour ses nouveaux membres.

L'appréciation de la contribution des membres du CIP

Les membres du CIP devraient être au fait des attentes de l'ordre au regard de leur fonction. L'appréciation de la contribution des membres du CIP pourrait être perçue comme délicate à réaliser pour un ordre qui ne fait appel qu'à des membres bénévoles ou encore pour un ordre qui aurait de la difficulté à recruter des membres pour ce comité. Cependant, ne serait-ce que pour les orienter vers de meilleures pratiques, le recours à un mécanisme de rétroaction demeure un outil fondamental de maintien de la motivation des membres du comité et une source d'engagement à atteindre les objectifs fixés. Un ordre pourrait ainsi se doter d'une politique sur les critères de recrutement et de fonctionnement du CIP, lui permettant d'appuyer le coaching et la rétroaction auprès d'un membre. Un ordre pourrait aussi élaborer un référentiel de compétences pour les membres du CIP, facilitant notamment l'identification des besoins de formation de ces derniers.

¹⁵ Ces informations proviennent de la réglementation en matière d'inspection professionnelle et des discussions tenues avec le groupe de travail en matière d'inspection professionnelle.

Coordination de la mise en œuvre du processus

La coordination de la mise en œuvre du processus d'inspection peut être portée par différentes personnes, selon l'ordre professionnel :

- > Un responsable de l'inspection professionnelle dont le CIP est décisionnel;
- > Un coordonnateur de l'inspection professionnelle ou un directeur du service de la qualité de la pratique professionnelle (ou tout autre titre) dans un ordre sans CIP décisionnel;
- > Le président du CIP, comme c'est le cas dans certains ordres.

Ce « coordonnateur » de l'inspection professionnelle, peu importe son titre, constitue le « premier répondant » de ce mécanisme de protection du public. Il en est le porte-parole et il devient la voix de l'inspection professionnelle dans les relations avec toutes les parties prenantes au processus. Il est agent de liaison avec les autres instances de l'ordre. Le coordonnateur est le centre où convergent les flux d'informations. Cette position devrait lui permettre de prendre les décisions les mieux informées possibles tout en s'assurant de la diffusion à fréquence régulière de l'information¹⁶ relative à l'inspection professionnelle.

Comme l'inspection professionnelle est un mécanisme de protection du public dans le cadre duquel il y a un contact direct et soutenu avec la pratique sur le terrain, cet intervenant chargé de la coordination de l'inspection s'avère souvent au fait des plus récents développements liés à la pratique et de ses innovations. Ainsi, comme témoin de la réalité de la pratique et de ses tendances, il peut jouer un rôle important pour nourrir les autres mécanismes de protection du public. Par exemple, puisqu'il est au courant des lacunes récurrentes qui mériteraient d'offrir de la formation supplémentaire aux membres, son apport au mécanisme de la formation continue peut être considérable.

La gestion opérationnelle de l'inspection professionnelle peut aussi être sous la responsabilité de ce coordonnateur. Ce dernier contribue, avec le CIP, à maintenir la cohérence du processus, l'équité procédurale, la pertinence des recommandations et la qualité de l'information diffusée aux membres, au CIP et au CA. Il s'assure que le processus opérationnel soit documenté afin de soutenir notamment les membres du CIP, les inspecteurs ou les experts dans leur travail. Il contribue ainsi à maintenir la mémoire organisationnelle de son ordre tout en facilitant la gestion du changement. À l'égard des inspecteurs, il peut cibler les bonnes pratiques et prévoir des activités de formation continue ainsi que des séances d'harmonisation des pratiques ou de codéveloppement. Le coordonnateur cerne également les zones à risque, tant du côté des pratiques des inspecteurs que de celles des professionnels inspectés. Bref, il demeure attentif et sensible à toute possibilité d'amélioration dans son environnement.

Le coordonnateur s'avère le premier répondant en inspection, le centre où converge les flux d'informations, un agent de liaison entre les instances, un conseiller qui connaît les réalités terrains, un agent de changement et d'amélioration continue et un responsable de la cohérence, de l'équité et de la rigueur du processus d'inspection professionnelle.

16 Ici, le sujet de l'efficacité managériale demeure très vaste. La littérature est si abondante qu'on peut facilement s'y perdre. C'est pourquoi, il est suggéré aux coordonnateurs de se tourner vers l'excellent et classique ouvrage de base en gestion du Collectif Harvard Business School Press, *Le leadership*, 1999, Paris : Éditions d'Organisation, 5^e éd. Voir le résumé qu'en fait le Centre québécois de leadership : [En ligne], <http://archives.enap.ca/bibliotheques/poq/000316925/carnet-vol-2-no-7.pdf>. À noter que cet ouvrage contient un article essentiel du scientifique canadien de la gestion Henry Mintzberg, intitulé « Profession : manager, mythes et réalités ». Cet article est aussi l'une des inspirations importantes du présent chapitre.

En somme, peu importe son titre, cet intervenant acquiert une vue d'ensemble sur l'amélioration continue du processus qu'il gère. Sa position de témoin privilégié de la pratique professionnelle lui permet aussi de contribuer à alimenter la gestion du risque de même que le développement de la stratégie de protection du public déployée par le CA de l'ordre.

Les relations du CIP avec les autres instances de l'ordre

Le rôle préventif du mécanisme d'inspection professionnelle suppose un partage fluide des informations du CIP vers les autres instances de l'ordre aux fins de la protection du public.

Les communications entre le CIP et les autres instances concernant un dossier en cours devraient se faire par écrit, et ce, dans un souci de traçabilité et pour s'assurer d'avoir un dossier complet, notamment lorsque le CIP informe le syndic de ses motifs raisonnables de croire qu'un professionnel a commis une infraction aux lois et règlements encadrant la profession.

Par ailleurs, les résultats de l'inspection peuvent faire progresser les réflexions sur la formation initiale ou encore mener à l'amélioration de la formation continue et même au développement de nouvelles formations, ainsi qu'à la révision des normes de pratiques et du référentiel de compétences. Inversement, les autres instances peuvent participer à l'amélioration continue du processus d'inspection professionnelle. Ainsi, une dynamique de collaboration et d'entraide devrait prévaloir entre les différentes instances d'un ordre professionnel. Voici quelques exemples de cette dynamique de collaboration.

L'admission

Les constats provenant des dossiers d'admission des membres peuvent aider le CIP à fixer ses priorités d'inspection et à cibler les groupes de professionnels les plus à risque. En effet, des échecs répétés à l'examen d'admission pourraient être considérés comme un facteur de risque lors de la constitution du programme de surveillance générale.

Par ailleurs, les échanges entre l'équipe de l'admission et celle de l'inspection devraient demeurer constants, notamment en ce qui a trait à l'expertise en évaluation des compétences. Les outils d'évaluation des compétences développés par ces deux instances peuvent présenter certaines similitudes, particulièrement en ce qui concerne la reconnaissance des acquis expérientiels, notamment ceux des professionnels formés à l'étranger. En effet, les responsables de ces évaluations doivent déployer divers moyens d'évaluation des compétences acquises en situation afin de mesurer le niveau de compétence attendu¹⁷. Dans certains cas, ils peuvent ainsi être amenés à utiliser ensemble diverses méthodes d'évaluation, comme le portfolio, l'entrevue, le test et l'observation d'une mise en situation¹⁸.

17 F. Fontaine et H. Bernard, *Reconnaissance des compétences développées par l'expérience professionnelle : document de soutien à la réflexion des ordres professionnels*, Groupe de travail sur l'évaluation des compétences et des acquis expérientiels, Conseil interprofessionnel du Québec, 2010, p. 70.

18 *Ibid.*, p. 26 et 47. La formation en évaluation des compétences professionnelles offerte par le CIQ aux intervenants en admission, notamment en janvier 2021, propose plusieurs outils d'évaluation et démontre la pertinence de trianguler les outils d'évaluation pour assurer son jugement évaluatif et cibler le bon outil d'évaluation en fonction du type de compétence évaluée.

La formation continue obligatoire

Les constats issus des inspections devraient naturellement s'inscrire dans une collaboration étroite entre les mécanismes préventifs de protection du public que sont la formation continue et l'inspection professionnelle. Ces constats représentent une source d'inspiration incontournable pour l'amélioration et le développement d'activités de formation.

D'un autre côté, plusieurs ordres ont développé des outils d'autoévaluation qui permettent au professionnel d'évaluer ses besoins de développement continu. Cet outil, appelé plan de formation, plan d'amélioration ou portfolio, peut être utilisé par les inspecteurs afin d'appuyer leur jugement évaluatif, notamment sur la capacité du professionnel à autoévaluer ses besoins, à fixer ses objectifs d'apprentissage et à les atteindre en choisissant des formations pertinentes. Ainsi, cette évaluation de l'inspecteur lui permet notamment de vérifier la compétence du professionnel à reconnaître ses lacunes et à porter un jugement critique sur sa propre pratique et, au bout du compte, à transférer ses nouveaux acquis dans sa pratique.

Les constats tirés des résultats de l'inspection professionnelle représentent une source d'inspiration incontournable pour l'amélioration et le développement des activités de formation offertes aux membres. C'est une synergie essentielle pour favoriser la protection du public

Le bureau du syndic

Le bureau du syndic et l'inspection professionnelle sont deux instances qui convergent vers une même finalité de maintien et d'amélioration des standards professionnels. L'efficacité des mécanismes de protection du public dépend notamment d'une libre circulation de certaines informations au sein de l'ordre. Le serment nécessaire pour établir le devoir de discrétion inhérent à certaines fonctions ou responsabilités ne devrait pas empêcher le partage, au sein de l'ordre, de l'information utile à l'exercice de l'ensemble des fonctions de protection du public. En 2008, le Code a été d'ailleurs modifié¹⁹ afin de faciliter l'échange d'information au sein de l'ordre. Ainsi, il est notamment prévu que le CIP informe le syndic lorsqu'il a des motifs raisonnables de croire qu'un professionnel a commis une infraction disciplinaire. Il est aussi prévu qu'un syndic informe le CIP lorsqu'il a des motifs raisonnables de croire que l'exercice de la profession par un professionnel ou sa compétence doit faire l'objet d'une inspection et qu'il divulgue tout renseignement permettant d'assurer la protection du public²⁰.

Le Conseil d'administration

Le CIP non décisionnel formule des recommandations au CA. Ce dernier doit être en mesure de bien cerner les enjeux d'un dossier d'inspection. C'est pourquoi une recommandation formulée par le CIP peut contenir des outils pour aider le CA à comprendre la situation et à appuyer sa décision. Certains ordres ont même développé des outils d'aide à la décision qui permettent au CA de comprendre, notamment, le processus d'inspection, le degré de probabilité et de gravité du préjudice ainsi que les compétences lacunaires au regard d'un référentiel de compétences et des normes de pratique.

Une recommandation formulée par le CIP peut contenir des outils pour aider le CA à comprendre la situation et à appuyer sa décision.

19 [Loi modifiant le Code des professions et d'autres dispositions législatives](#), LQ 2008, c. 11.

20 Voir à ce sujet les articles [111](#), [112](#), [122.1](#) et [124](#) du Code des professions.

Par ailleurs, la présentation au CA pour approbation du programme de surveillance générale (PSG) représente aussi un moment propice pour le CIP d'échanger avec les membres afin de mieux faire connaître le processus d'inspection, sa mise en œuvre, ses défis et son importance pour la protection du public. Par ailleurs, la présentation du PSG ou du rapport annuel du CIP ne devrait pas être les seuls moments d'échange avec le CA, car ce dernier doit demeurer sensibilisé aux enjeux et à la mise en œuvre de ce mécanisme au cœur de la mission de protection du public d'un ordre professionnel.

La présentation au CA pour approbation du programme de surveillance générale (PSG) représente aussi un moment propice pour le CIP d'échanger avec les membres afin de mieux faire connaître le processus d'inspection, sa mise en œuvre, ses défis et son importance pour la protection du public.

Le dossier du membre en inspection : contenu et conservation

Un dossier d'inspection devrait contenir tout ce qui permet de comprendre les décisions prises par le CIP ou par le CA par rapport à un professionnel inspecté, dans une optique de transparence des processus et des motifs sur lesquels se fonde la recommandation. Il devrait contenir l'ensemble des documents relatifs à une inspection dont un professionnel a fait l'objet. Par exemple, peu importe leur finalité, tous les questionnaires adressés au professionnel font néanmoins partie intégrante du processus d'inspection et doivent être versés à son dossier. En fait, un professionnel inspecté qui accède à son dossier devrait être en mesure de juger si le processus décisionnel à son endroit respecte les principes d'équité procédurale et si les conclusions sont appuyées par des données documentées et fondées sur de bonnes pratiques d'évaluation.

Un dossier d'inspection devrait contenir tout ce qui permet de comprendre les décisions prises par le CIP ou par le CA par rapport à un professionnel inspecté.

Pour ce qui est de la conservation des dossiers d'inspection, l'ordre doit s'assurer de leur sécurité afin d'éviter toute perte ou fuite d'informations personnelles. Ces dossiers doivent être détruits de façon sécuritaire dans le respect, notamment, du calendrier de conservation établi par l'ordre. Enfin, tout professionnel inspecté a le droit de consulter son dossier et d'en obtenir copie.

L'amélioration continue du mécanisme d'inspection professionnelle

Voici des exemples de pratiques qui favorisent l'amélioration continue du mécanisme d'inspection professionnelle :

- > Procéder à un exercice de priorisation des inspections sur la base d'une évaluation du risque;
- > Favoriser la maîtrise des outils d'inspection par les inspecteurs;
- > Procéder à des exercices de calibrage entre inspecteurs et membres du CIP pour améliorer l'échange d'information et la compréhension des recommandations;
- > Viser une approche standardisée et documentée du déroulement de l'inspection;
- > Uniformiser les pratiques des inspecteurs;

- > Veiller à offrir des formations de façon régulière aux inspecteurs et aux membres du CIP;
- > S'impliquer dans la refonte du référentiel de compétences de son ordre et dans le développement des standards de pratique;
- > S'engager dans l'amélioration continue des méthodes et des outils d'inspection et du processus de rétroaction aux membres inspectés;
- > Utiliser un sondage sur la qualité²¹ de l'inspection et, si possible, proposer un deuxième questionnaire qualité après plusieurs mois pour évaluer ce qui a été transmis et transféré dans la pratique. Ce sondage sert aussi à récolter les perceptions des professionnels inspectés afin de faciliter l'élaboration d'une documentation pertinente visant à mieux informer les membres sur l'inspection;
- > Permettre l'identification de l'inspecteur lors du sondage sur la qualité afin de formuler une rétroaction constructive à son égard;
- > Former des groupes de discussion avec les professionnels afin de récolter de l'information sur des éléments de l'inspection à améliorer;
- > Faire participer toutes les parties prenantes au processus d'amélioration continue (inspecteurs, membres du CIP, professionnels inspectés, CA, etc.).

Enfin, comme le CIP a la responsabilité de l'élaboration du PSG, il devrait être pleinement engagé dans l'amélioration continue du processus et viser en ce sens des objectifs et des attentes de résultats spécifiques, mesurables, atteignables et réalistes.

Éléments clés

La gouvernance d'un comité d'inspection professionnelle devrait être guidée par le souci de :

- + Fournir un regard indépendant, neutre et compétent sur les dossiers d'inspection dans le respect de l'équité procédurale;
- + Prévoir un encadrement des membres du comité qui permet de valoriser leur contribution, de fournir une rétroaction constructive et de s'assurer du développement de leur compétence liée à leurs tâches spécifiques au sein du comité;
- + Entretenir une dynamique de collaboration avec les autres instances de l'ordre (notamment l'admission, la formation continue, le syndicat et le CA);
- + Impliquer le coordonnateur au cœur du flux d'informations circulant au sein de l'ordre afin de lui permettre de prendre les décisions les mieux informées;
- + Améliorer de façon continue le processus d'inspection professionnelle.

21 Par exemple, sur la qualité de la communication tout au long du processus, sur l'identification des compétences évaluées, sur la rétroaction de l'inspecteur, sur les sources vérifiées.

LE PROGRAMME DE SURVEILLANCE GÉNÉRALE

Le programme de surveillance générale (PSG) est un document produit par les ordres professionnels afin de guider la mise en œuvre de l'inspection au Québec.

Il est également un important outil de communication dont la portée peut être à la fois informative et pédagogique, en permettant au public et aux professionnels de mieux comprendre le mécanisme de l'inspection professionnelle.

Le terme « programme » peut être défini comme un cadre d'intervention cohérent, explicite et structuré par des objectifs, assorti d'activités et outillé de ressources, notamment humaines, matérielles, informationnelles et financières²². Le PSG s'inscrit dans cette logique en tant que document-cadre qui guide les interventions en inspection professionnelle pour une période donnée, selon des objectifs déterminés.

Presque tous les règlements relatifs à l'inspection comportent un article indiquant que le comité d'inspection professionnelle (CIP) surveille l'exercice de la profession suivant le programme qu'il détermine, lequel doit être approuvé par le Conseil d'administration.

Le programme de surveillance générale représente l'outil au cœur de la planification et l'organisation du processus. Le CIP surveille l'exercice suivant le programme déterminé par lui et approuvé par le CA.

Finalité

En plus de guider la mise en œuvre de l'inspection professionnelle, le PSG est un outil de communication destiné aux membres qui devrait leur permettre de comprendre l'objectif et le déroulement global d'une inspection.

Il s'agit également d'un outil de communication pour faire connaître au public l'inspection professionnelle comme mécanisme de prévention au sein d'un ordre, favorisant ainsi la confiance des citoyens envers la mission de protection du public que poursuit ce dernier.

Élaboration

Le PSG est élaboré au terme d'une réflexion du CIP en vue de planifier la prochaine période d'inspection. Cet exercice peut être réalisé en s'appuyant sur différentes sources d'information pertinentes et en consultant des parties prenantes (par exemple, les inspecteurs, le bureau du syndic, des responsables en assurance responsabilité professionnelle, des organismes qui pourraient détenir des informations sur les pratiques professionnelles). L'ordre doit considérer les facteurs de risque²³ ainsi que sa capacité organisationnelle afin de fixer ses objectifs, tels que le nombre de membres à inspecter au cours de la prochaine année.

22 M. LAMARI, « Programme », dans L. CÔTÉ et J.-F. SAVARD (dir.), *Le Dictionnaire encyclopédique de l'administration publique*.

23 Les facteurs de risque seront abordés à la section suivante.

Contenu

Le PSG devrait contenir minimalement certaines informations. Toutefois, s'il le juge opportun, un ordre professionnel peut intégrer davantage d'informations à ce document.

Le contenu du PSG explique simplement le processus d'inspection professionnelle et s'articule autour des trois grandes étapes du mécanisme d'inspection que sont :

La sélection des membres à inspecter

L'ordre professionnel fournit de l'information sur la façon dont les membres inspectés seront sélectionnés en fonction de la gestion du risque et, le cas échéant, de manière aléatoire. Cette information permet au public et aux membres d'avoir un aperçu de la réflexion menée par l'ordre en vue de sélectionner les membres qui seront inspectés.

L'inspection des membres ciblés

L'ordre explique de quelle manière se déroule l'inspection et présente les méthodes privilégiées. Le processus est expliqué de façon succincte. Cette description permet notamment aux membres de comprendre le déroulement et les objectifs de l'inspection et d'être ainsi rassurés sur le respect de l'équité procédurale.

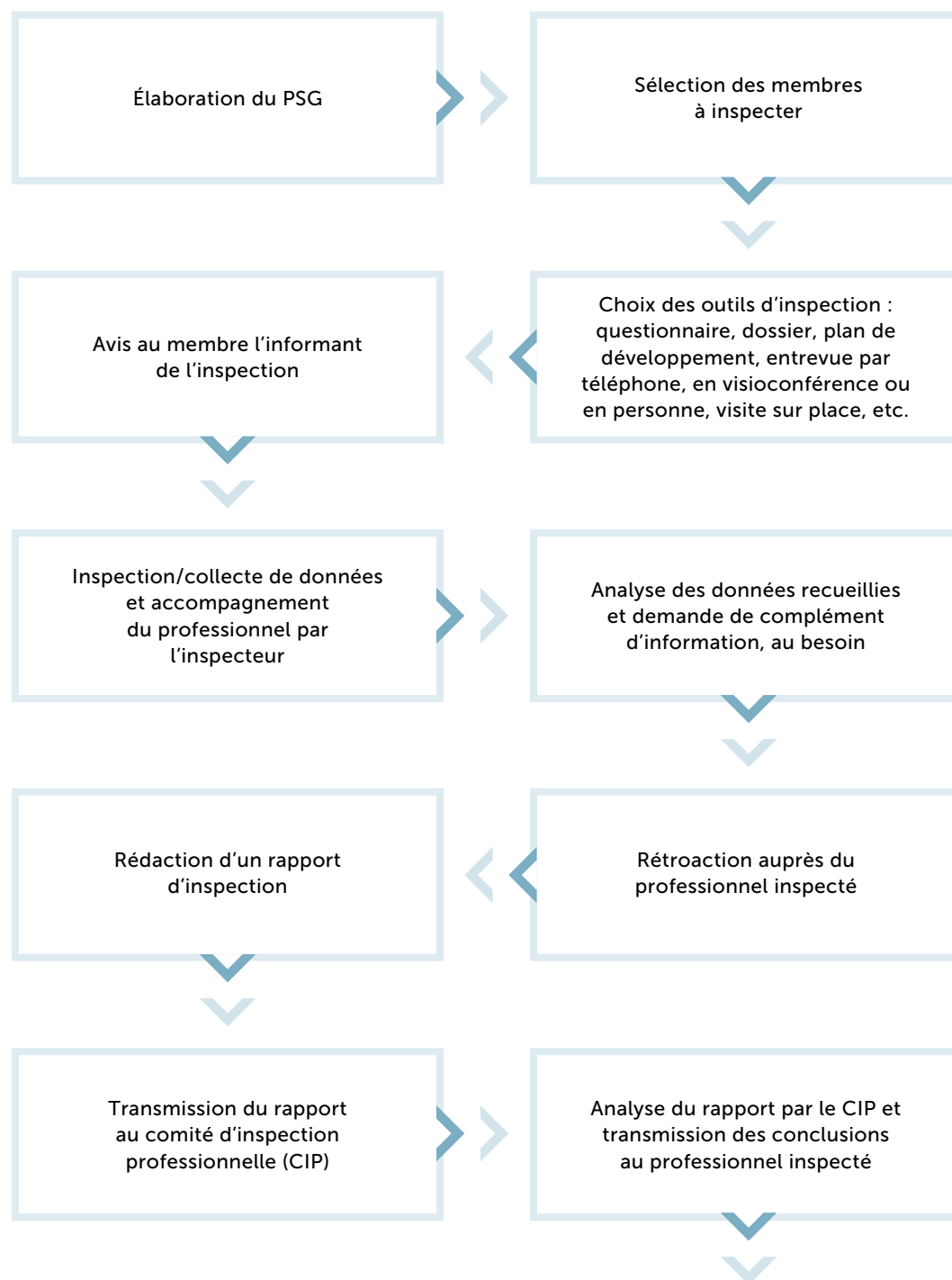
L'application de mesures de rétroaction

L'ordre présente les moyens de rétroaction privilégiés auprès des membres inspectés et indique comment cette rétroaction participe à l'amélioration de la pratique. Il explique également les suivis qui peuvent être effectués à la suite d'une inspection professionnelle et les recommandations qui peuvent être formulées au membre inspecté.

Afin que les membres puissent comprendre l'objectif et le déroulement général d'une inspection, l'ordre pourrait représenter, à l'aide d'un schéma, les principales étapes du processus d'inspection professionnelle.

Voici une représentation schématique suggérée, que l'ordre peut adapter à sa réalité :

Principales étapes de l'inspection professionnelle



Si nécessaire : recommandation de mesures d'amélioration, inspection de suivi, mesures volontaires, déclenchement d'une inspection portant sur la compétence professionnelle ou recommandation au Conseil d'administration de mesures obligatoires

Accessibilité

Pour favoriser la confiance du public, le PSG devrait être facilement accessible sur le site Internet de l'ordre. D'ailleurs, comme le programme concerne l'année financière à venir, ce document devrait être disponible sur le site Internet de l'ordre au printemps.

Bien que l'inspection professionnelle puisse être planifiée sur plusieurs années au sein de certains ordres, il est souhaité que le programme d'inspection pour l'année à venir soit rendu disponible au public et aux membres. L'information qui s'y trouve sera alors mise à jour au printemps, s'il y a lieu.

Éléments clés

Dans le cadre de bonnes pratiques, le PSG devrait être :

- + Un guide pour les professionnels inspectés qui facilite leur compréhension des objectifs et du déroulement global du processus d'inspection (inclure au programme un schéma ou un logigramme représentatif du processus);
- + Un outil de communication pour l'ordre qui devrait favoriser la confiance du public envers le rôle de surveillance d'un ordre;
- + Un document qui présente les modalités de sélection des professionnels inspectés, du déroulement de l'inspection et de la rétroaction;
- + Un document facilement accessible sur le site Internet de l'ordre (mettre à jour chaque année, si possible).

4

LA GESTION DU RISQUE

Utilisée principalement pour la sélection des membres, des types de pratique et des actes à inspecter, la gestion du risque permet à l'ordre professionnel d'engager ses ressources en inspection de façon plus efficace et efficiente afin de mitiger le risque possible de préjudice pour le public découlant de la pratique de ses membres.

La gestion du risque en inspection professionnelle : les bonnes ressources au bon endroit et au bon moment.

Un cadre conceptuel

La gestion du risque est un processus de prise de dispositions utilisé pour diminuer l'occurrence des risques ou la gravité de leurs conséquences²⁴.

Par une évaluation de la sévérité du risque, un organisme peut ainsi engager ses ressources de façon raisonnée, ciblée et proportionnée²⁵.

Risque : probabilité que des conséquences négatives soient causées par l'exercice d'un professionnel et gravité de ces conséquences pour le public²⁶.

Probabilité : niveau estimé d'occurrence d'une conséquence négative dans l'exercice professionnel. Cette estimation peut être quantitative (pourcentage, nombre possible de cas, etc.) ou qualitative (probabilité faible, modérée, élevée, etc.)²⁷.

Gravité : ampleur des impacts subis par le public s'il y a préjudice lors de l'exercice professionnel²⁸.

Exemples d'éléments de gravité du risque à considérer :

- > Nature des conséquences : financière, psychologique, physique;
- > Intensité des conséquences : réversible, irréversible;
- > Étendue des conséquences : individuelle, collective;
- > Durée des conséquences : courte, moyenne, longue, permanente;
- > Possibilité des conséquences : déjà avérée, potentielle.

Sévérité (niveau de risque) : degré d'intensité attribué à un risque en fonction de l'évaluation de la probabilité et de l'importance (gravité et ampleur) de ses conséquences. Le niveau de risque peut être évalué à l'aide d'une matrice du risque²⁹.

24 A. DESROCHES, A. LEROY et al. *Dictionnaire d'analyse et de gestion des risques*, p. 231.

25 P.-Y. CHARPENTIER, « [La gestion du risque : de l'approche juridique à l'ébauche d'une méthodologie managériale](#) », *Management & Avenir*, p. 197-198.

26 OFFICE DES PROFESSIONS DU QUÉBEC, [Guide d'analyse préliminaire des demandes d'encadrement professionnel, critères et processus](#), p. 6.

27 INSTITUT NATIONAL DE SANTÉ PUBLIQUE DU QUÉBEC, [La gestion des risques en santé publique au Québec : cadre de référence](#), p. XII.

28 OFFICE DES PROFESSIONS DU QUÉBEC, *op. cit.*, p. 13.

29 INSTITUT NATIONAL DE SANTÉ PUBLIQUE DU QUÉBEC, *op. cit.*, p. XI.

Exemple de matrice du risque³⁰ :

Matrice d'évaluation du degré de sévérité des risques

| | Gravité Très faible | Gravité Faible | Gravité Modérée | Gravité Élevée | Gravité Très élevée |
|----------------------------|------------------------|-------------------|--------------------|-------------------|------------------------|
| Probabilité Très élevée | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 |
| Probabilité Élevée | 4 | 8 | 12 | 16 | 20 |
| Probabilité Modérée | 3 | 6 | 9 | 12 | 15 |
| Probabilité Faible | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| Probabilité Très faible | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Sévérité = probabilité x gravité

Facteur de risque : tout élément qui, seul ou combiné à d'autres, augmente la probabilité d'engendrer des effets négatifs sur le public³¹.

Une démarche de gestion du risque en inspection professionnelle

Afin d'intégrer la gestion du risque en inspection professionnelle, une démarche est proposée. Celle-ci peut être adaptée en fonction de la réalité de chacun des ordres professionnels.

Inventaire, évaluation et caractérisation des risques

Afin d'intégrer la gestion du risque en inspection professionnelle, l'ordre détermine les profils de membres dont la pratique pourrait comporter un risque pour le public.

Pour ce faire, l'ordre cible les activités professionnelles qui présentent en elles-mêmes un risque de préjudice et celles dont le risque est associé à une mauvaise exécution ou, encore, à une omission de leur exécution. L'ordre détermine également les autres facteurs de risque qui augmentent la probabilité de produire des effets négatifs pour le public lors de l'exercice professionnel. Par exemple :

- > Domaine de pratique;
- > Contexte de pratique (par exemple, pratique solo, isolement, avec ou sans supervision);
- > Type de clientèle (par exemple, vulnérable);
- > Âge du professionnel;
- > Nouveau membre de l'ordre;
- > Introduction de nouvelles règles, de nouvelles normes de pratique ou d'actes professionnels;
- > Fréquence entre les inspections;

30 SOCIÉTÉ QUÉBÉCOISE DES INFRASTRUCTURES, [La gestion des risques dans les grands projets d'infrastructure publique, guide méthodologique](#), p. 12.

31 INSTITUT NATIONAL DE SANTÉ PUBLIQUE DU QUÉBEC, *op. cit.*, p. X.

- > Région de pratique;
- > Statut d'emploi;
- > Changement de domaine de pratique;
- > Réinscription au tableau;
- > Qualité du dossier professionnel du membre (admission, discipline, inspection précédente, formation continue, assurance responsabilité, paiement de la cotisation).

Cette liste n'est pas exhaustive, chaque ordre pouvant l'élargir en fonction des particularités de l'exercice de ses membres.

Le référentiel de compétences peut également être un outil fort pertinent pour permettre à l'ordre de cerner les pratiques à risque en précisant les compétences considérées comme critiques.

Les professionnels sont les mieux placés pour évaluer les risques liés à leur pratique. Les membres du comité d'inspection professionnelle, en collaboration avec les inspecteurs, peuvent effectuer cette réflexion. La contribution de professionnels d'expérience, membres de l'ordre, ou celle d'un consultant pourrait être sollicitée.

Afin de faire l'inventaire, l'évaluation et la caractérisation des risques, la tenue d'un atelier de réflexion est suggérée. Cet atelier pourrait viser les objectifs suivants :

- > Mettre sur pied un groupe de réflexion reflétant les diverses pratiques de votre profession;
- > Dresser en groupe l'inventaire des risques découlant des activités, des types et domaines de pratique et des autres facteurs de risque (séance de remue-méninges);
- > Procéder en sous-groupes ou individuellement à l'évaluation de la probabilité et de la gravité des risques ciblés;
- > Utiliser un outil tel qu'une matrice de risque pour permettre à chaque membre du groupe de pondérer plus facilement chacun des risques ciblés;
- > Compiler les résultats et les partager en groupe;
- > Échanger sur les résultats;
- > Établir un consensus.

Une fois ce travail d'inventaire des pratiques à risque et d'évaluation et de catégorisation de la gravité et de la probabilité du risque effectué, l'ordre devrait être en mesure d'établir les critères de sélection qui lui permettront de cibler les membres à inspecter.

Sélection des membres à inspecter

À partir de l'évaluation des risques réalisée précédemment, des critères de sélection retenus et des principales sources d'information dont il dispose sur ses membres, l'ordre est en mesure de sélectionner les membres qui seront inspectés.

Les principales sources d'information permettant de cibler les membres qui répondent aux critères de risque retenus pour la sélection sont les suivantes :

- > Le tableau de l'ordre;
- > Les signalement (du public, d'un employeur, d'un collègue, d'un établissement, etc.);
- > Le syndic;
- > Les inspections précédentes (importance de colliger de l'information sur les inspections précédentes);
- > Le questionnaire d'autoévaluation, d'évaluation de la pratique ou de dépistage du risque;
- > La déclaration de formation continue;
- > Les rapports du coroner;
- > L'assurance responsabilité professionnelle;
- > La vigie effectuée par l'ordre.

Cette liste n'est pas exhaustive, chaque ordre pouvant l'étoffer en fonction des particularités de l'exercice de ses membres.

À partir de ces sources d'information, le comité d'inspection professionnelle est alors en mesure de sélectionner les membres à inspecter en fonction du risque et des cibles qu'il s'est données pour l'année en cours.

Malgré la considération de facteurs de risque pour la sélection de membres à inspecter, il est jugé nécessaire de conserver un certain nombre d'inspections aléatoires. Celles-ci pourraient en effet permettre d'inspecter un membre dont la pratique professionnelle représente un risque pour le public, mais qui n'avait pas été sélectionné en fonction des facteurs de risque considérés.

Garder un certain nombre d'inspections aléatoires demeure pertinent afin, d'une part, de tester la sélection utilisée et de l'ajuster au besoin et, d'autre part, de maintenir l'idée dans l'esprit des professionnels que tout professionnel pourrait être inspecté en tout temps

De plus, les inspections aléatoires supposent que tout professionnel pourrait être inspecté, sans égard à la gestion du risque. Cette possibilité en soi comporte des vertus préventives indéniables et permet notamment de valider les facteurs de risque.

La gestion du risque dans les autres étapes du processus d'inspection professionnelle

Au-delà de la sélection des membres à inspecter, la gestion du risque peut également être considérée à d'autres étapes du processus d'inspection professionnelle.

Puisqu'elle implique de déterminer les options d'intervention pour gérer le risque et de proposer des actions de réduction proportionnelles à l'importance que le risque pose, la gestion du risque pourrait être utilisée dans le choix des méthodes et des outils d'inspection.

Une fois l'inspection effectuée, le suivi de celle-ci pourrait mener l'ordre professionnel à conduire une réflexion dans le but de s'assurer que les interventions privilégiées ont effectivement permis de gérer le risque.

Un tel bilan peut conduire l'ordre à revoir sa stratégie de gestion du risque, lui permettant ainsi de suivre l'évolution de la profession.

Éléments clés

Les avantages de la gestion du risque en inspection professionnelle :

- + Dresser un meilleur profil des professionnels à surveiller;
- + Engager ses ressources de façon plus efficace et efficiente;
- + Prévenir plus efficacement les occurrences de préjudices à impact plus élevé;
- + Permettre une implication de professionnels dans le processus d'inventaire, d'évaluation et de caractérisation des risques, ce qui augmente l'objectivité et la crédibilité de la démarche de sélection des membres à inspecter;
- + Contribuer à des choix plus judicieux de techniques ou méthodes d'inspection proportionnées au risque.

L'INSPECTION PROFESSIONNELLE : UN CONTINUUM D'ÉVALUATION DES COMPÉTENCES

La notion de compétence se trouve au cœur de la mise en œuvre des mécanismes de protection du public. Dans les 10 dernières années, la plupart des ordres se sont dotés d'une définition de la compétence. Cette notion fait notamment partie intégrante du mécanisme de formation continue et plusieurs ordres demandent dorénavant à leurs membres de porter un regard réflexif sur le développement de leurs compétences³².

Les définitions de la compétence élaborées par les ordres professionnels ne se limitent pas au seul fait de détenir des connaissances ou un savoir. Ces définitions s'appuient plus largement sur des concepts tels que les capacités, le savoir-être, le savoir-faire, le savoir-agir, le jugement professionnel, les attitudes, les habiletés, les comportements, les situations professionnelles, la complexité, le contexte, la mobilisation des ressources internes et externes, les critères de réalisation ou d'évaluation et la résolution de problèmes³³. C'est la judicieuse adéquation de ces éléments en situation qui démontre les compétences du professionnel.

En inspection professionnelle, malgré la diversité des approches, plusieurs ordres réorientent l'angle de l'inspection dite « générale » sur l'évaluation des compétences³⁴. Il a en effet été constaté que de plus en plus d'ordres professionnels évaluent la compétence de leurs membres dès l'étape de l'inspection générale, et non plus seulement dans le cadre d'une inspection portant sur la compétence professionnelle³⁵.

De plus en plus d'ordres professionnels évaluent la compétence de leurs membres dès l'étape de l'inspection générale.

En fait, l'inspection est dite générale parce qu'elle évalue « les » compétences du professionnel, c'est-à-dire l'expression globale de sa pratique dans son champ d'expertise, alors que l'inspection portant sur la compétence professionnelle cible une ou des lacunes ciblées³⁶. Ces lacunes ont un potentiel de préjudice pour le public qui justifie qu'un ordre approfondisse son investigation sur une ou quelques compétences d'un professionnel.

De plus, l'objectif central de l'inspection, et ce, dès les premières étapes du processus, vise aussi à s'assurer que la pratique du professionnel ne constitue pas un risque pour le public. L'inspection permet également, dans une optique de prévention, que le professionnel s'engage dans l'amélioration et le maintien de ses compétences. Ainsi, la détection des lacunes de compétence à risque de préjudice et l'engagement du professionnel dans son amélioration ou son développement professionnel se révèlent par une évaluation des compétences qui tisse la trame du processus d'inspection professionnelle du début à la fin. C'est pourquoi ce guide emploie le terme de continuum pour bien faire comprendre que la mission de l'inspection demeure toujours la même : l'évaluation des compétences.

32 Y. OSTAFICZUK et S. GAGNON, « Les compétences au service de l'excellence professionnelle », *Gestion*, 39(4), 2014, p. 72-73.

33 Ces concepts sont tirés du premier questionnaire adressé aux 46 ordres professionnels dans le cadre du chantier lancé par l'Office des professions du Québec, où on leur demandait de définir la notion de compétence.

34 Conclusion tirée de l'analyse du contenu des rapports annuels, des périodiques des ordres, des résultats du questionnaire sur l'inspection professionnelle et des travaux du groupe de travail en matière d'inspection.

35 Avant la réforme du *Code des professions* en 2008, ce type d'inspection était connu sous le vocable d'« enquête sur la compétence ».

36 Le terme « générale » a été préféré à celui de « régulière » que l'on trouve dans d'autres documents destinés aux ordres professionnels, car il permet de mieux décrire cette étape du mécanisme d'inspection et d'établir une nette distinction avec l'inspection portant sur la compétence professionnelle, qui se penche sur des éléments précis de la compétence ciblés comme étant problématiques. Ce terme rappelle aussi le lien entre ces inspections générales et le programme de surveillance générale de l'exercice.

D'ailleurs, l'article 112 du Code des professions (RLRQ, c. C-26) (Code) a évolué depuis son entrée en vigueur. En 2008, les termes « enquête » et « vérification » ont été remplacés par « inspection »³⁷. Le législateur marquait ainsi la continuité du processus d'inspection. Malgré l'évolution de l'article 112 sur le plan terminologique, une distinction subsiste entre ce que la réglementation en inspection professionnelle désigne, le plus souvent, comme la surveillance générale de l'exercice de la profession et l'inspection portant sur la compétence professionnelle.

Par ailleurs, on constate qu'au cours de la dernière décennie, la mise en œuvre de l'inspection professionnelle par de nombreux ordres a mené le processus d'évaluation des compétences à évoluer vers un continuum. Ainsi, dès l'étape de l'inspection générale, l'évaluation des compétences s'inscrit au cœur du processus et permet de détecter des manquements. Le doute concernant la sécurité de la pratique d'un professionnel à la suite de cette première évaluation des compétences peut alors mener à un approfondissement de l'évaluation par le déclenchement d'une inspection portant sur la compétence professionnelle.

En s'inspirant d'une décision de la Cour d'appel du Québec, la compétence pourrait être représentée comme un agrégat d'éléments complexes et savants mesuré par une diversité d'outils d'évaluation complémentaires afin de reconstituer l'agir compétent tout au long du processus d'inspection professionnelle³⁸. De ce fait, parler d'inspection portant sur la compétence professionnelle ne doit pas laisser entendre que la compétence n'est pas évaluée dès le début du processus; elle ne l'est que plus généralement, tout en permettant de détecter des problématiques de compétence qui pourraient représenter un risque de préjudice pour le public et qu'il pourrait être nécessaire d'approfondir. Ainsi, considérant l'inspection comme un continuum de l'évaluation des compétences professionnelles, un ordre, dès l'étape de l'inspection générale, devrait déployer diverses méthodes pour mesurer les compétences critiques afin de détecter rapidement un risque inacceptable qui pourrait justifier le déclenchement d'une inspection portant sur la compétence professionnelle. Au terme de l'inspection générale, un ordre pourrait tout à fait considérer que les indices de manquement sont assez sérieux en matière de risque de préjudice³⁹ pour le public pour justifier l'application d'une mesure volontaire ou imposée.

De l'inspection générale à l'inspection portant sur la compétence : un changement de degré et non de nature.

Peu importe l'étape du processus, l'inspection professionnelle a toujours pour mission d'évaluer les compétences du professionnel. En somme, au terme du processus d'inspection, un ordre doit pouvoir s'assurer que le professionnel pratique de façon sécuritaire. Le passage d'une étape à une autre dans ce processus ne doit pas être perçu comme un changement dans la nature de l'intervention, mais plutôt dans son degré.

Peu importe l'étape du processus, l'inspection professionnelle a toujours pour mission d'évaluer les compétences du professionnel.

Ce chapitre s'articulera donc autour des méthodes et des outils privilégiés dans le continuum de l'inspection professionnelle.

37 Loi modifiant le Code des professions et d'autres dispositions législatives (L. Q. 2008, c. 11). À noter que certains anciens règlements comportent encore les termes « enquête », « enquêteur » ou « inspection particulière ».

38 Cette formulation est en effet inspirée de la définition de la compétence dans *Comité exécutif de l'Ordre des ingénieurs du Québec c. Roy*, 2011 QCCA 1707, [En ligne], <https://www.canlii.org/fr/qc/qcca/doc/2011/2011qcca1707/2011qcca1707.html?searchUrlHash=AAAAAQBNG29taXTDqSBleMOpY3V0aWYgZGUgbCdPcmRyZSBkZXMGaW5nw6luaWV1cnMgZHUgUXXDqWJlYyBjLiBSb3kgMjA5MSBRQONBIDE3MDcAAAAAQ&resultIndex=1>, reprise dans *Demers c. Ordre des médecins vétérinaires du Québec*, 2020 QCCS 4153, [En ligne], <https://www.canlii.org/fr/qc/qccs/doc/2020/2020qccs4153/2020qccs4153.html?searchUrlHash=AAAAAQBIRGVtZXJzIGMuIE9yZHIIGRlcyBtw6lkZWNPbnMgdsOpdMOpcmluYWlyZXMGZHUgUXXDqWJlYyBjLiBSb3kgMjA5MTUyA0MTUyAAAAAE&resultIndex=1>.

39 Les risques de préjudice sont de différentes natures – physiques, psychologiques, émotifs, moraux, financiers, économiques, matériels, juridiques et autres. Voir à ce sujet : *Guide d'analyse préliminaire des demandes d'encadrement professionnel : critères et processus*, Office des professions, 2018, [En ligne], https://www.opq.gouv.qc.ca/fileadmin/documents/Publications/Guides/Guide_analyse_preliminaire_demands_encadrement_pro_OPQ_Vfinale.pdf

Fondement méthodologique de l'inspection

Dès l'étape de l'inspection générale, l'inspecteur accumule les traces ou les indices de la compétence. L'utilisation, pour un même professionnel inspecté, de différentes sources de données et de méthodes d'évaluation des compétences permet ainsi d'effectuer une mise en comparaison des informations récoltées, minimisant de ce fait les biais possibles. Les défauts d'une méthode sont contrebalancés par les atouts d'une autre afin de colliger des preuves solides de la compétence ou de cibler des éléments à améliorer et de fonder ainsi le jugement de l'inspecteur, du comité d'inspection professionnelle ou du responsable de l'inspection. Cette méthodologie s'inspire de l'approche par triangulation, alliant les bonnes pratiques d'évaluation des compétences et celles de la rigueur méthodologique des sciences sociales⁴⁰.

L'approche par triangulation permet d'accumuler les traces ou les indices de la compétence en contrebalançant les défauts d'une méthode d'évaluation par les forces d'une autre et d'augmenter ainsi l'objectivité, la validité et la fiabilité des résultats obtenus.

L'idée, ici, est de multiplier les perspectives sur un même objet d'évaluation, c'est-à-dire sur une même compétence. L'inspecteur s'assure, de cette manière, de la validité, de la rigueur et de la qualité de sa stratégie d'évaluation des compétences en croisant les résultats de son analyse sur une même compétence.

Voici une liste d'exemples de sources de données à mettre en comparaison lors de l'inspection :

- > Dossier du professionnel membre de l'ordre (discipline, inspection précédente, changement de lieux d'exercice fréquents, non membre pendant quelques années, etc.);
- > Dossiers clients;
- > Devis techniques;
- > Rapports d'évaluation;
- > Processus d'intervention;
- > Photos des travaux;
- > Photos du lieu de travail;
- > Liste de dossiers récents (portfolio);
- > Plan de développement ou plan de formation continue;

40 Concernant l'évaluation des compétences et la triangulation, voir : J.-M. DE KETELE, « Ne pas se tromper d'évaluation », *Revue française de linguistique appliquée*, 15(1), 2010, [En ligne], <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-linguistique-appliquee-2010-1-page-25.htm> et S. CAILLAUD et U. FLICK, « Triangulation méthodologique. Ou comment penser son plan de recherche », dans G. L. MONACO, S. DELOUVÉE et P. RATEAU, *Les représentations sociales. Théories, méthodes et applications*, 2016, Bruxelles : Éditions de Boeck, [En ligne], <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-linguistique-appliquee-2010-1-page-25.htm>. Sur l'application de cette triangulation et sur la qualité des méthodes et outils d'évaluation des compétences utilisés en inspection professionnelle, voir J. GAUTHIER, *Évaluation du programme d'inspection professionnelle de l'Ordre des ergothérapeutes du Québec*, mémoire de maîtrise, ÉNAP, 2009, p. 49-59. Bien que l'article de L. MOTTIER LOPEZ et L. ALLAL, « Le jugement professionnel en évaluation : quelles triangulations méthodologiques et théoriques? », *L'évaluation, levier du développement professionnel? Tensions, dispositifs, perspectives*, 2010, p. 237-249 porte sur le domaine de l'enseignement, il demeure fort pertinent. Les auteurs y montrent « ... comment les enseignants exercent leur *jugement professionnel*, notamment en triangulant (croisant) les différentes informations qu'ils ont à disposition, les différentes méthodes d'évaluation qu'ils utilisent, les différents cadres de référence qui guident leurs interprétations et décisions ». Sur les différentes méthodes de collecte de données des sciences sociales potentiellement inspirantes pour l'inspection, plusieurs ouvrages méthodologiques peuvent bien sûr être consultés, notamment l'ouvrage sous la direction de B. GAUTHIER et I. BOURGEOIS, *Recherche sociale : de la problématique à la collecte de données*, 6^e éd., 2016, Presses de l'Université du Québec ou encore l'ouvrage de M.-F. FORTIN et J. GAGNON, *Fondements et étapes du processus de recherche*, 3^e éd., 2016, Montréal : Chenelière Éducation.

- > Plan d'amélioration de la qualité ou plan d'action;
- > Déclaration de formation continue;
- > Résultats d'évaluation de formation (par exemple, attestation de réussite de cours, évaluation 360);
- > Plaintes;
- > Signalements;
- > Réclamation d'assurance responsabilité.

Voici une liste d'exemples de méthodes qui permettent également de recueillir des données et de les mettre en comparaison lors de l'inspection :

- > Questionnaire d'autoévaluation
- > Questionnaire d'inspection axé sur la mesure du risque;
- > Questionnaire d'inspection axé sur l'évaluation des compétences;
- > Entrevue dirigée ou semi-dirigée, en personne, par téléphone ou par visioconférence;
- > Analyse de documents au cœur de la pratique;
- > Vignette clinique;
- > Incident critique⁴¹;
- > Observation structurée en présentiel ou à distance.

La quantité et la variété des sources de données et des méthodes d'inspection utilisées peuvent dépendre de la gravité du risque associé à la pratique professionnelle, préalablement mesurée suivant l'inventaire, l'évaluation et la caractérisation du risque⁴². Ainsi, selon les résultats de cette mesure du risque, un ordre pourrait opter pour une vérification d'un nombre variable de sources et pour l'utilisation d'un nombre variable de méthodes d'investigation. Malgré tout, les résultats provenant d'au moins deux sources ou méthodes d'évaluation, celles considérées les plus utiles pour augmenter la valeur prédictive des résultats d'évaluation des compétences et pour assurer la protection du public, devraient être comparés afin d'appuyer le jugement évaluatif de l'inspecteur⁴³.

L'évaluation d'une compétence devrait se faire sur la base d'au moins deux sources ou méthodes d'évaluation considérées comme les plus utiles en termes de valeurs prédictives afin de fonder le jugement évaluatif de l'inspecteur.

Approfondissement de l'inspection et choix des méthodes

Au fil de l'inspection, l'inspecteur peut déployer diverses méthodes d'évaluation pour saisir toute la complexité d'une compétence et appuyer au mieux son jugement. La triangulation des sources représente certes une bonne pratique en matière d'inspection professionnelle, mais le choix judicieux des méthodes d'évaluation l'est tout autant.

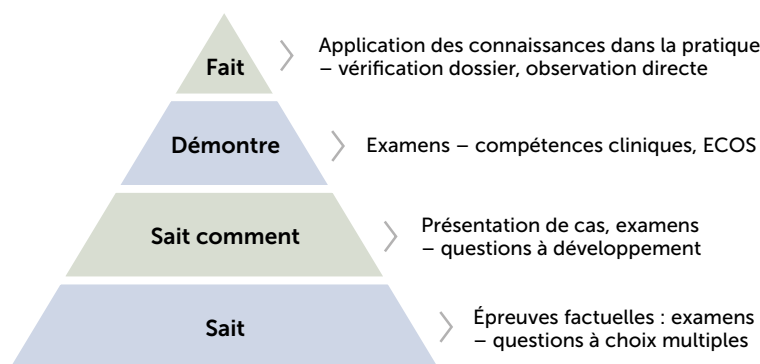
41 Moment clé d'une pratique à haut risque permettant de mesurer l'application dans cette situation d'une compétence clé au cœur de la pratique.

42 Voir le chapitre « La gestion du risque ».

43 GAUTHIER, op. cit., p. 52-58.

En effet, le besoin d’approfondir l’inspection peut aussi dépendre du degré de complexité d’une compétence clé pour laquelle un doute subsiste⁴⁴. Une compétence étant constituée de plusieurs types de savoirs, de capacités et d’attitudes, les méthodes d’évaluation doivent correspondre à ce qu’on recherche.

Le modèle de George Miller, figure importante de la pédagogie médicale moderne, fournit un exemple graphique de l’adéquation entre la méthode et l’aspect (ou les aspects) de la compétence que l’on souhaite évaluer. Les adaptations des pyramides de Miller à l’évaluation des compétences sont nombreuses⁴⁵. En voici une qui fournit des suggestions de méthodes d’évaluation correspondant à chacune des facettes d’une compétence que l’on cherche à évaluer⁴⁶.



Sélectionner la méthode d’évaluation la plus appropriée

Adapted from Miller GE. The assessment of clinical skills/competence/performance. Acad Med. 1990; 65(9):S63-S67

Ce modèle illustre l’opportunité de multiplier les méthodes afin d’évaluer une compétence et de choisir la méthode la plus appropriée. Par exemple, un professionnel pourrait savoir comment faire, mais ne pas arriver à le démontrer en situation. Ou encore, sa démonstration pourrait être lacunaire parce qu’il lui manque certaines connaissances. En fait, l’évaluation peut être approfondie avec une méthode supplémentaire justement parce qu’on a observé un manquement, mais qu’on n’en connaît pas la cause. Se limiter à un seul aspect de la compétence et à un seul outil de mesure risque de rendre difficilement compte de la complexité de la compétence. Ceci apparaît d’autant plus vrai à l’étape de l’inspection portant sur la compétence.

Le modèle de Miller illustre l’opportunité de multiplier les méthodes d’évaluation d’une compétence et de choisir la méthode la plus appropriée, notamment selon les composantes de cette compétence, sa complexité et les types de savoir en cause.

44 Pour un exemple qui démontre bien toutes les facettes d’un acte nécessitant plusieurs méthodes d’évaluation afin de saisir l’agir compétent, consultez l’Annexe I : exemple d’approfondissement de l’évaluation de la compétence.

45 Voir également le modèle de R. L. CRUESS, S. R. CRUESS et Y. STEINERT, « Amending Miller’s pyramid to include professional identity formation », *Academic Medicine*, 91(2), 2016, p. 180-185, [En ligne], https://journals.lww.com/academicmedicine/fulltext/2016/02000/%20amending_miller_s_pyramid_to_include_professional.17.aspx qui ajoute un étage à la pyramide afin de considérer l’aspect de l’identité professionnelle ou du professionnalisme. En 1998, Brailovsky, Miller et Grand’Maison ont aussi adapté le modèle de Miller afin de démontrer qu’il existe une dynamique entre chaque étage qui peut contribuer par rétroaction à l’enrichissement mutuel d’un étage par un autre. C. A. BRAILOVSKY, F. MILLER, F. et P. GRAND’MAISON, « L’évaluation de la compétence dans le contexte professionnel », *Service social*, 47(1-2), 1998, p. 173-176, [En ligne], <https://www.erudit.org/fr/revues/ss/1998-v47-n1-2-ss3526/706787ar/>.

46 A. DE CHAMPLAIN, « Une introduction aux évaluations en milieu de travail », Conseil médical du Canada, 2012, [En ligne], <https://fr.slideshare.net/MedCouncilCan/introduction-aux-valuations-en-milieu-de-travail>. Le choix de cet exemple est apparu le plus approprié afin d’illustrer notre propos.

S'ajoute d'ailleurs à cette complexité l'expression différenciée des compétences selon l'expérience d'un professionnel. En effet, plus un professionnel s'éloigne de sa formation initiale, plus l'expression de sa compétence se fait par habitude. Le savoir devient implicite. À titre d'exemple, un professionnel pourrait échouer à une épreuve théorique, mais réussir haut la main les tests pratiques en raison du caractère implicite de son savoir-faire; inversement, un professionnel débutant qui réussirait aisément un test théorique pourrait échouer à un test pratique. Ainsi, une compétence s'exprime simultanément à travers tous les différents niveaux de la pyramide, et un professionnel peut rencontrer des enjeux à un niveau, mais pas à un autre selon sa situation et la compétence évaluée⁴⁷.

De ce fait, une combinaison de sources d'information et de méthodes d'évaluation demeure le meilleur moyen pour mesurer adéquatement la compétence tout au long du continuum de l'inspection et pour guider au mieux le professionnel vers les mesures d'amélioration appropriées à ses besoins.

Le questionnaire d'inspection : un des outils d'évaluation des compétences

Les ordres professionnels utilisent le questionnaire d'inspection notamment à des fins de dépistage, d'autoévaluation ou comme outil de renseignement sur la pratique du professionnel en prévision de l'inspection (préinspection). Peu importe sa finalité, un questionnaire d'inspection devrait être accompagné de documents et de dossiers fournis par le professionnel inspecté qui permettent de valider certaines réponses par triangulation.

Le questionnaire d'inspection ne devrait pas être utilisé seul. Il devrait être associé à d'autres méthodes d'évaluation de la compétence, et ce, même à l'étape de l'inspection générale.

Certes, un ordre professionnel pourrait utiliser un questionnaire seul pour procéder à l'évaluation du risque afin de prévoir son prochain cycle d'inspections. En revanche, ce questionnaire de dépistage, tout comme les autres types de questionnaire, ne peut pas être considéré, à lui seul, comme une inspection lorsqu'il est utilisé sans autres sources d'évaluation des compétences et sans une rétroaction appropriée.

Un questionnaire d'inspection gagnerait en efficacité à ne pas se limiter à des aspects de conformité, à des tests de connaissance et à des questions dichotomiques. Il doit chercher à confronter fréquemment le professionnel à d'authentiques situations complexes de résolution de problème au cœur de la réalité de sa pratique.

Peu importe son type ou sa finalité, le questionnaire utilisé comme outil d'inspection demeure toutefois une des sources d'information au cœur de l'évaluation des compétences en inspection générale. Cependant, afin d'évaluer le mieux possible les compétences professionnelles, un questionnaire d'inspection de qualité comporte plus que des questions de vérification de la conformité aux lois, aux règlements, aux codes et aux normes de pratique, et plus qu'une autoévaluation faisant appel seulement aux connaissances, aux capacités de recherche ou à la mémoire du professionnel. Pour améliorer sa qualité, il devrait aussi viser l'évaluation des compétences en situation et inclure, comme pour l'entrevue, des catégories de questions confrontant le professionnel notamment à :

⁴⁷ L'entretien d'explicitation peut en outre s'avérer un bon moyen d'évaluer les savoirs implicites. Voir à ce sujet A. BALASCHANEL, « L'entretien d'explicitation. Accompagner l'apprenant vers la métacognition explicite », *Éduquer*, 1, 2^e trimestre, 2002, [En ligne], <https://journals.openedition.org/rechercheseducations/159>

- > La résolution de problèmes représentatifs de sa pratique qui requiert la mobilisation de ressources et la combinaison des compétences;
- > Des dilemmes éthiques et déontologiques complexes qui font appel à son jugement professionnel;
- > Des mises en contexte à variables multiples qui exigent la mise en œuvre de son jugement professionnel face à de l'inattendu;
- > Des décisions à prendre face à des cas complexes qui impliquent des conséquences critiques liées au cœur de sa pratique.

Voici quelques exemples de formulation de questions du type évaluation des compétences en situation :

- > Comment vous assurez-vous de...
- > Quels éléments clés recueillez-vous auprès de...
- > Comment procédez-vous à...
- > Comment effectuez-vous...
- > Décrivez une situation vécue où vous avez eu à...
- > Comment jugez-vous de...
- > Nommez vos forces et vos points à améliorer par rapport à...
- > Quels sont les clients, situations et tâches au cœur de votre pratique qui représentent un défi pour vous et quels sont vos moyens pour y faire face?⁴⁸

L'usage de ces catégories de questions dans un questionnaire d'inspection générale doit permettre de juger minimalement de la capacité d'un professionnel à organiser et à mobiliser ses compétences afin de gérer une situation professionnelle et de résoudre un problème complexe, en prenant en compte ses critères de réalisation⁴⁹.

Une question à choix multiples qui suit une mise en situation réaliste et complexe impliquant un véritable dilemme pour le professionnel peut aussi être considérée comme une question d'évaluation des compétences.

Cependant, les questions dichotomiques (oui-non, vrai-faux) contenant dans leur énonciation le comportement attendu devraient être évitées, puisqu'elles ne permettent pas d'évaluer au mieux les compétences. Ces questions sont souvent utilisées dans des auto-évaluations, mais elles ne peuvent constituer que la minorité des questions d'évaluation des compétences en inspection.

48 Les ordres peuvent également s'adjoindre le soutien d'un expert en mesure et évaluation des compétences pour élaborer leur questionnaire d'inspection.

49 Sur l'agir compétent et son évaluation, voir les ouvrages de G. LE BOTERF, *Ingénierie et évaluation des compétences*, Paris : Éditions Eyrolles, 2011; G. LE BOTERF, « Qu'est-ce qu'un professionnel compétent? Comment développer son professionnalisme », *Pédagogie collégiale*, 24(2), 2011, [En ligne], https://cdc.qc.ca/ped_coll/v24/LeBoterf-24-2.pdf; G. LE BOTERF, « Agir en professionnel compétent et avec éthique. Halte au "tout compétences"! », *Éthique publique. Revue internationale d'éthique sociétale et gouvernementale*, 1, 2017, [En ligne], <https://journals.openedition.org/ethiquepublique/2934>. Sur l'importance d'évaluer la compétence professionnelle en situation de travail (simulée ou non), voir P. MAYEN, J.-F. MÉTRAL et C. TOURMEN, « Les situations de travail. Références pour les référentiels », *Recherche et formation*, 64, 2010, [En ligne], <https://journals.openedition.org/rechercheformation/191>. Sur l'importance d'évaluer un professionnel dans des situations complexes au cœur de sa pratique, voir F.-M. GÉRARD, « La complexité d'une évaluation des compétences à travers des situations complexes : nécessités théoriques et exigences du terrain », dans M. M. ETTAYEBI, R. OPERTTI et P. JONNAERT (dir.), *Logique de compétences et développement curriculaire : débats, perspectives et alternative pour les systèmes éducatifs*, Paris : L'Harmattan, 2008, [En ligne], <http://www.fmggerard.be/textes/complexeval.html>.

Les questions de connaissance des articles du code de déontologie ne sont également pas considérées comme suffisantes pour évaluer la compétence du professionnel en ce domaine et pour vérifier s'il a la capacité d'appliquer les normes déontologiques en situation de travail⁵⁰.

Il appert par ailleurs que la littérature est loin d'être unanime sur la vertu évaluative des questionnaires d'autoévaluation⁵¹. Par exemple, les professionnels ayant une pratique plus problématique auraient davantage tendance à se surévaluer alors que les professionnels ayant une pratique de meilleure qualité auraient plutôt tendance à se sous-évaluer⁵². On peut alors légitimement s'interroger sur les qualités évaluatives de cet outil, surtout s'il est utilisé seul pour détecter des lacunes en matière de compétence ou d'intégrité et même pour évaluer les compétences.

Les intervenants en inspection devraient, d'une part, demeurer conscients que le questionnaire d'autoévaluation comporte de sérieuses limites et, d'autre part, chercher à les pallier par l'utilisation de méthodes d'évaluation alternative plus efficace.

Éléments clés

Le processus d'inspection professionnelle, en tant que continuum de l'évaluation des compétences, suppose que, du début à la fin du processus, un ordre professionnel :

- + Procède à l'évaluation des compétences;
- + S'appuie sur une approche « multisources »;
- + Utilise un procédé de validation par triangulation des méthodes;
- + Adapte ses méthodes d'évaluation au degré de complexité et de risque lié à une compétence;
- + Évite de s'appuyer uniquement sur un questionnaire d'évaluation du risque, d'autoévaluation ou d'inspection pour s'assurer de la compétence d'un professionnel.

50 Le philosophe et ancien directeur de l'Institut d'éthique appliquée de l'Université Laval, Luc Bégin, remet en doute l'efficacité de l'utilisation de questionnaires ou de tests pour évaluer les compétences éthiques et déontologiques des professionnels. Ces outils de mesure fournissent des indications qui demeurent « approximatives » et insuffisamment fiables. Voir L. BÉGIN, « La compétence éthique : la comprendre, la valoriser », dans *Cinq questions d'éthique organisationnelle*, Québec : Les éditions Nota Bene, 2014, p. 208.

51 M.-F. LEGENDRE, « L'évaluation des compétences professionnelles », Dans L. BÉLAIR, D. LAVEAULT et C. LEBEL, *Les compétences professionnelles en enseignement et leur évaluation*, Ottawa : Les Presses de l'Université d'Ottawa, 2007, p. 174-175. Voir aussi P. PERRENOUD, « Adosser la pratique réflexive aux sciences sociales, condition de la professionnalisation », *Éducation permanente*, 160(3), 2004, [En ligne], https://www.unige.ch/fapse/SSE/teachers/perrenoud/php_main/php_2004/2004_15.html. Dans cet article, Perrenoud explique ce qu'est un praticien réflexif et comment ce dernier doit mettre en œuvre sa compétence réflexive au-delà de l'autoévaluation entendue seulement comme une mesure de son agir en conformité avec une norme.

52 V. DORY, T. FOY et J. DEGRYSE, « L'auto-évaluation : postulat préalable, finalité de la mission éducative ou utopie pédagogique? Clarifications conceptuelles et pistes pour une application en éducation médicale », *Pédagogie médicale*, 10(1), 2009, p. 48-49, [En ligne], <https://www.pedagogie-medecale.org/articles/pmed/pdf/2009/01/pmed20080318.pdf>; D. A. DAVIS et al., « Accuracy of physician self-assessment compared with observed measures of competence : a systematic review », *Jama*, 296(9), 2006, p. 1094 et 1100, [En ligne], https://www.researchgate.net/publication/6836600_Accuracy_Of_Physician_Self-assessment_Compared_With_Observed_Measures_Of_Competence_A_Systematic_Review. En psychologie, ce biais de l'autoévaluation est d'ailleurs appelé « l'effet Dunning-Kruger ». Voir J. KRUGER et D. DUNNING, « Unskilled and unaware of it : how difficulties in recognizing one's own incompetence lead to inflated self-assessments », *Journal of Personality and Social Psychology*, 77(6), 1999, [En ligne], <https://www.avaresearch.com/files/UnskilledAndUnawareOfIt.pdf>.

L'INSPECTION PROFESSIONNELLE : UN OUTIL DE RECADRAGE AFIN DE PRÉVENIR UN PRÉJUDICE

Déclenchement de l'inspection portant sur la compétence professionnelle

Bien qu'il puisse paraître ardu à l'étape de l'inspection générale de prendre acte de la complexité de l'agir compétent, l'inspection générale devrait permettre de récolter assez d'informations pour reconnaître qu'une pratique comporte ou non des risques de préjudice pour le public ou, dit autrement, que cette pratique atteint ou non le seuil de compétence attendu d'un professionnel, ce qui justifierait, le cas échéant, une inspection portant sur la compétence professionnelle.

L'inspection générale devrait permettre à l'inspecteur de juger si le professionnel atteint le seuil acceptable de compétences afin de pratiquer de façon sécuritaire et en toute intégrité. En cas de doute, le CIP ou le responsable de l'inspection serait tout à fait justifié de prévoir une inspection plus approfondie.

Voici quelques exemples de situations qui pourraient mener un ordre à déclencher une inspection portant sur la compétence professionnelle (inspection approfondie) :

- Un manquement continu et répété à maintenir une compétence clé pourrait représenter une lacune de compétence mettant à mal l'indice de confiance qu'un ordre confère à un professionnel, ce qui justifierait le déclenchement d'une inspection portant sur la compétence professionnelle.
- Une compétence clé ou critique mesurée par un ou des indicateurs permettant de détecter une erreur critique, sans pour autant qu'elle soit répétée ou continue, pourrait aussi justifier le déclenchement de l'inspection portant sur la compétence professionnelle.
- Un comité d'inspection professionnelle (CIP) qui manquerait de données pour juger de la sécurité ou non de l'agir compétent d'un professionnel, mais qui conserverait un doute à l'égard d'une ou de plusieurs compétences critiques au cœur de l'exercice professionnel serait tout à fait justifié d'approfondir son évaluation par le déclenchement de l'inspection portant sur la compétence professionnelle.

Le déclenchement d'une inspection portant sur la compétence professionnelle repose la plupart du temps⁵³ sur l'évaluation globale des compétences effectuée à l'étape de l'inspection générale. Il est alors pertinent de s'appuyer sur la définition de la compétence, sur le référentiel de compétences ou sur des outils tels que des normes, standards, procédures et guides de pratique établis par un ordre professionnel afin de conférer, à cette première étape de l'inspection, de l'objectivité et du sens.

⁵³ Sans restreindre ce qui est mentionné concernant le continuum du processus, le Code précise à l'article 112 que le CIP ou un de ses membres peut agir de sa propre initiative et procéder à une inspection portant sur la compétence professionnelle. Donc, cette étape ne doit pas nécessairement être précédée d'une inspection générale. Autrement dit, le législateur donne l'autorité au CIP ou à un de ses membres de déclencher ce type d'inspection approfondie lorsqu'il le juge pertinent pour la protection du public. Ainsi, des indices de lacune grave de compétence provenant d'autres sources que l'inspection générale peuvent tout à fait justifier le déclenchement de ce type d'inspection approfondie.

Mesures et limitation volontaires

Dès l'inspection générale, l'approche multisources, le déploiement de la triangulation des méthodes d'évaluation et le choix judicieux de celles-ci selon la complexité de la compétence évaluée pourraient fournir au CIP l'information nécessaire pour guider le professionnel vers des mesures d'amélioration bien ciblées, et ce, sans avoir à passer par l'imposition de mesures prévues au Code. Cette étape représente un bon moment pour s'entendre avec le professionnel afin de lui permettre de reconnaître d'abord ses lacunes et les éléments de sa pratique à améliorer, et de choisir ensuite de les corriger. Un professionnel apte à reconnaître ses erreurs contribue à améliorer l'indice de confiance que son ordre lui attribue à la suite de l'inspection. La capacité d'autocritique au regard de sa pratique demeure une compétence clé pour tout professionnel. D'ailleurs, l'absence de cette compétence clé n'est rien de moins qu'un facteur de risque aggravant.

Au terme de l'inspection générale, le CIP ou le responsable de l'inspection devrait détenir toute l'information nécessaire pour guider judicieusement le professionnel inspecté vers des choix d'activités de formation continue permettant d'améliorer la pratique de ce dernier.

La capacité d'autocritique au regard de sa pratique demeure une compétence clé pour tout professionnel.

Certaines situations exigent toutefois d'approfondir l'inspection afin de cibler adéquatement la mesure la plus appropriée, notamment en observant la réalisation des activités professionnelles. Le CIP pourrait alors s'entendre formellement avec un professionnel inspecté sur une mesure à prendre après l'inspection portant sur la compétence professionnelle. Au lieu de recommander au CA d'imposer une mesure comme un cours ou un stage, il pourrait proposer au professionnel inspecté de se soumettre lui-même à cette mesure.

Une entente formelle d'amélioration entre le professionnel inspecté et son CIP ou son responsable d'inspection dans le cas de lacunes clairement identifiées et à risque de préjudice devrait être convenue formellement et nécessiter un suivi d'inspection adéquat.

Une entente formelle peut donc être convenue avec le professionnel inspecté quant aux mesures qu'il entend prendre pour remédier aux lacunes identifiées. Un suivi doit également être fait de cet engagement par le CIP ou par la personne responsable de l'inspection professionnelle.

Cependant, des lacunes nécessitant une limitation du droit d'exercice, en plus d'une mesure volontaire, peuvent avoir été détectées. L'article 55.0.1 du Code prévoit à cet égard que le CA peut, lorsque le professionnel y consent, limiter son droit d'exercer des activités professionnelles. Sur demande écrite de la part du professionnel concerné, le CA peut réévaluer sa situation après avoir obtenu les recommandations du CIP.

L'imposition d'une mesure assortie ou non d'une limitation suspension

L'article 55 du Code des professions prévoit qu'un CA, sur recommandation du CIP, peut obliger un professionnel à suivre avec succès un cours ou un stage de perfectionnement ou imposer toute autre obligation prévue dans un règlement d'inspection professionnelle. Il peut aussi limiter ou suspendre son droit d'exercer ses activités professionnelles jusqu'à ce que le professionnel se soit acquitté de ses obligations.

Au terme du processus d'inspection, il est possible qu'une mesure soit imposée au professionnel et qu'elle soit assortie d'une limitation ou d'une suspension de son droit d'exercer ses activités professionnelles. Rappelons qu'une inspection générale pourrait par ailleurs mener directement à une recommandation d'imposition d'une mesure.

Une inspection basée sur des outils d'évaluation objectifs, par exemple des grilles d'évaluation bien articulées, et s'appuyant sur un référentiel de compétences et des guides de pratique devrait permettre au CIP de faire une recommandation soutenue, claire et simple au CA.

Lorsqu'un CIP ou un responsable d'inspection doit recommander l'imposition d'un cours, d'un stage ou de toute autre mesure prévue par un règlement d'inspection professionnelle, il est primordial de faciliter la prise de décision, notamment en produisant un sommaire du cas. Pour un exemple de ce type de sommaire, consultez l'annexe II.

À cette étape du processus, il est également conseillé de faciliter la prise de décision par les membres du CIP et du CA en utilisant divers outils. Par exemple, certains ordres privilégient le développement d'outils d'aide à la décision : un arbre ou un logigramme décisionnel, un guide d'aide à la décision, un sommaire au CIP, etc.

Le sommaire au CIP s'appuie notamment sur l'historique d'inspection du professionnel constitué d'étapes claires et d'objectifs d'amélioration spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et temporels (objectifs SMART), avec des résultats attendus du même type. Il démontre l'amélioration ou non du professionnel au regard de la norme prescrite et si l'écart détecté avec cette norme justifie une limitation ou une suspension de l'exercice de sa pratique.

Peu importe l'outil privilégié, celui-ci doit permettre au CA ou au CIP d'avoir une vision commune du processus et des critères décisionnels clairs et acceptés. Voici des exemples de critères décisionnels :

1. Importance des écarts de compétences selon la pratique du membre;
2. Risques et incidences pour le public;
3. Proportionnalité des mesures recommandées;
4. Raisonnablement des mesures recommandées.

Les administrateurs⁵⁴ devraient ainsi, pour assurer la protection du public, être en mesure d'assumer avec confiance leur responsabilité d'imposer à un professionnel de suivre avec succès un cours ou un stage de perfectionnement, notamment, et de limiter ou de suspendre son droit d'exercer ses activités professionnelles jusqu'à ce qu'il se soit acquitté de ses obligations.

Lorsqu'un processus d'inspection s'avère bien documenté au regard du processus, des outils de référence et de pratique et des résultats de l'inspection et lorsque la collaboration du professionnel n'est pas au rendez-vous ou que les lacunes sont trop sérieuses, les administrateurs devraient être en mesure d'assumer avec confiance leur responsabilité d'imposer un cours, un stage ou toute autre mesure prévue dans un règlement d'inspection professionnelle.

54 Ou les membres du CIP, lorsque celui-ci est décisionnel.

Éléments clés

Lorsqu'un CIP ou un responsable de l'inspection relève de multiples lacunes de compétences ou des lacunes spécifiques concernant des compétences critiques au cœur de la pratique du professionnel inspecté, il :

- + enclenche un processus d'approfondissement de l'évaluation des compétences potentiellement problématique (inspection de contrôle ou de suivi ou inspection portant sur la compétence au sens du 2^e alinéa de l'[article 112 du Code des professions](#)) qui;
- + peut mener à des engagements d'amélioration volontaire de la part du professionnel ou à des mesures d'améliorations imposées par le CA (ou le CIP décisionnel)*;
- + selon la gravité des lacunes et de l'ouverture au changement manifesté par le professionnel.

* La capacité du professionnel à prendre une distance critique et réflexive sur sa pratique s'avère ici un indicateur déterminant les modes d'amélioration à privilégier.

L'INSPECTION PROFESSIONNELLE : UNE OCCASION DE RENCONTRE AVEC LE PROFESSIONNEL INSPECTÉ

La communication entre l'ordre et le professionnel inspecté

Les ordres ont exprimé un souci de permettre au professionnel inspecté de communiquer avec l'ordre pendant que se déroule son inspection pour obtenir des renseignements supplémentaires ou des précisions, ou simplement pour calmer ses inquiétudes⁵⁵. En effet, l'inspection apparaît le plus souvent comme un événement stressant pour une majorité de professionnels, d'où l'importance de mettre en place un canal de communication clair, unique et connu du professionnel. Certains ordres affectent même une personne-ressource ou un conseiller sénior lors de l'inspection portant sur la compétence professionnelle, une étape qui peut s'avérer particulièrement stressante pour le professionnel.

L'inspection apparaît le plus souvent comme un événement stressant pour une majorité de professionnels, d'où l'importance de mettre en place un canal de communication clair, unique et connu du professionnel.

Pour plusieurs ordres, il est primordial que l'inspecteur communique directement avec le professionnel inspecté avant l'inspection, soit par téléphone, soit par visioconférence, afin d'expliquer le processus, d'établir un lien de confiance et de dédramatiser l'événement qui commence par la réception d'un avis qui peut éveiller déjà toutes sortes d'inquiétudes. La transparence du CIP quant aux objectifs de l'inspection s'avère des plus bénéfiques à ce chapitre afin de favoriser un déroulement harmonieux de ce passage obligé dans la vie d'un professionnel.

L'avis d'inspection générale : une présentation transparente du processus

L'avis d'inspection générale, bien plus qu'une simple formalité, représente généralement le premier contact avec le professionnel inspecté⁵⁶ et devrait présenter ce qui s'en vient comme une expérience enrichissante pour celui-ci.

Un avis d'inspection devrait notamment contenir, selon le processus d'inspection en place au sein de l'ordre :

- > La finalité de l'inspection générale (évaluation des compétences, vérification de la conformité de la pratique aux normes et standards professionnels, mécanisme de protection du public préventif, etc.);
- > Les méthodes de collecte de données utilisées (questionnaire, entrevue, revue du portfolio, consultation des données de la dernière visite, de registres, de dossiers, de photos, etc.);
- > La procédure de sélection du professionnel inspecté ou pourquoi et comment le professionnel a été sélectionné (aléatoire, gestion du risque, etc.);
- > Les objectifs d'évaluation ciblés (pratique adéquate, pratique non déviante, professionnel sensibilisé, respect des règles, des normes et de la déontologie, etc.);

⁵⁵ Souci exprimé par l'entremise du questionnaire soumis aux ordres pour documenter les pratiques en matière d'inspection professionnelle ainsi que dans le cadre des discussions du groupe de travail.

⁵⁶ Précisons que certains ordres contactent directement le professionnel par téléphone avant de lui transmettre l'avis d'inspection générale.

- Lorsqu'un questionnaire d'inspection précède l'inspection en présentiel ou à distance, le contenu et les sources ayant servi à élaborer ce questionnaire (cas réels, cas fictifs, règles-normes-déontologie, éléments de bonnes/mauvaises pratiques, profil de compétences, etc.);
- Les outils de référence utiles sur lesquels s'appuie le questionnaire (normes de pratique en vigueur, lois et règlements qui régissent la profession, code de déontologie, règles d'éthique, profil de compétences, etc.);
- Le mode d'analyse (compilation et comparaison à des chartes ou à des grilles internes, à des critères élaborés dans le but de convenir d'une évaluation juste des compétences et d'obtenir un portrait général des pratiques, etc.);
- Le délai de transmission du questionnaire à l'ordre et l'impact pour le professionnel en cas de retard ou de défaut de retour (le questionnaire doit être rempli et retourné à la date inscrite dans la communication, à défaut de quoi s'ensuit une divulgation au syndic pour non-réponse, une suspension ou une limitation d'exercice, etc.);
- Le déroulement de l'inspection (durée prévue, retour sur les questions, données/dossiers recueillis, portfolio, etc.);
- Le mode de rétroaction et les prochaines étapes selon le résultat obtenu (rapport, avis informant le membre de la suite du processus, plan d'amélioration, plan d'action, etc.).

Il est souhaité que l'ordre fasse preuve de transparence auprès du professionnel inspecté à l'égard du processus d'inspection qui attend ce dernier. La documentation transmise en vue de l'inspection mentionne également qu'il est attendu du professionnel qu'il démontre sa collaboration, son engagement, sa rigueur et son sérieux tout au long de cette étape du processus évaluatif.

Il est souhaité que l'ordre fasse preuve de transparence auprès du professionnel inspecté à l'égard du processus d'inspection qui attend ce dernier.

Soulignons ici qu'il est considéré comme exceptionnel qu'un professionnel soit dispensé de l'inspection générale et qu'il est de plus en plus rare que des catégories de professionnels le soient. De plus, l'ordre devrait s'assurer que le professionnel a bien pris connaissance de l'avis afin d'éviter le report de l'inspection pour cause de non-réception de l'avis⁵⁷.

Une rencontre centrée sur l'expression de la compétence

Une inspection générale débute ainsi par l'avis d'inspection. Un questionnaire prévisite ou d'autoévaluation peut être transmis par la suite, permettant ainsi à l'inspecteur de mieux connaître le professionnel et sa pratique et, déjà, d'identifier des éléments à discuter lors de l'inspection en la présence du membre.

Étape centrale du processus, l'inspection en la présence du membre est une des rares occasions pour un ordre d'établir un contact direct avec celui-ci et d'assurer un meilleur résultat de l'inspection sur l'amélioration des compétences. L'évolution des outils technologiques

⁵⁷ À cet égard, les outils technologiques modernes fournissent de nombreuses possibilités de validation : confirmation de lecture de courriel, plateforme en ligne de prise de rendez-vous, alerte programmée après un certain nombre de jours si le professionnel ne confirme pas sa présence, etc.

permet du reste de faciliter la réalisation de cette étape de l'inspection et d'éviter la visite sur place, si le risque ou le contexte de pratique ne l'exige pas. Ainsi, l'inspection en la présence du membre peut très bien se faire à distance lorsque le contexte s'y prête et dans la mesure où les fondements méthodologiques de l'inspection générale sont respectés.

Ainsi, l'inspection en la présence du membre peut très bien se faire à distance lorsque le contexte s'y prête et dans la mesure où les fondements méthodologiques de l'inspection générale sont respectés.

Cette rencontre avec le membre s'avère une occasion pour l'inspecteur d'échanger directement avec le professionnel. L'entrevue est un moyen efficace de récolter de l'information et aussi de vérifier que le professionnel a bien compris les éléments à améliorer et les suggestions de l'inspecteur. Ce dernier peut alors poser des questions lui permettant d'évaluer les compétences du professionnel. Ces questions peuvent confronter le professionnel à :

- > La résolution de problèmes représentatifs de sa pratique qui demandent la mobilisation de ressources et la combinaison des compétences;
- > Des dilemmes éthiques et déontologiques complexes qui font appel à son jugement professionnel;
- > Des mises en contexte à variables multiples qui exigent la mise en œuvre de son jugement professionnel face à de l'inattendu;
- > Des décisions à prendre face à des cas complexes qui impliquent des conséquences critiques liées au cœur de sa pratique.

L'inspecteur procède aussi à l'analyse de dossiers, non seulement pour s'assurer qu'ils sont tenus de façon conforme, mais également pour vérifier la rigueur méthodologique de l'exercice du professionnel, ses compétences en résolution de problèmes complexes ainsi que ses compétences éthiques et déontologiques. L'inspecteur prendra soin de choisir des dossiers particulièrement représentatifs de la pratique du professionnel.

L'inspection en la présence du professionnel est aussi une occasion pour l'inspecteur d'observer le milieu et le contexte de travail dans lequel celui-ci évolue. L'évaluation des compétences tient alors compte non seulement d'éléments de conformité à cet égard, mais également des éléments du contexte de travail qui favorisent ou entravent l'expression adéquate des compétences du professionnel.

Communication avec le professionnel inspecté : un accompagnement inscrit dans la continuité

L'accompagnement du professionnel inspecté tout au long du continuum de l'évaluation des compétences permet de diminuer les craintes que peut susciter le passage à l'inspection portant sur la compétence professionnelle. Un accompagnement personnalisé du professionnel inspecté dès le début du processus permet d'établir un lien de confiance qui doit se renforcer à mesure que l'inspection s'approfondit.

Un accompagnement personnalisé du professionnel inspecté dès le début du processus permet d'établir un lien de confiance qui doit se renforcer à mesure que l'inspection s'approfondit.

L'ordre informe adéquatement le professionnel inspecté qu'il passe à une autre étape de l'inspection professionnelle et que les méthodes d'évaluation pourraient être différentes de celles privilégiées lors de l'inspection générale, mais que le but demeure l'évaluation des compétences visant à améliorer la qualité de sa pratique professionnelle.

En s'appuyant tout au long du processus et de façon transparente sur des outils tels que des grilles d'évaluation, une définition claire de la compétence, un référentiel de compétences et une rétroaction détaillée, ainsi qu'en démontrant de l'ouverture aux questions du professionnel et une écoute empathique, l'inspecteur et le CIP cultiveront un terrain propice à nouer et à entretenir un lien de confiance avec le professionnel inspecté. Voici des informations qu'il apparaît opportun de partager avec le professionnel inspecté :

- > Les résultats de l'inspection générale, en s'appuyant sur le référentiel de compétences ou sur des outils tels que des normes, standards, procédures et guides de pratique;
- > Les objectifs des prochaines étapes;
- > Les ressources pour l'aider à se préparer à chaque étape;
- > Les méthodes d'évaluation qui y seront déployées;
- > Les suites possibles.

De plus, durant tout le processus d'inspection, le professionnel inspecté devrait pouvoir communiquer avec une personne-ressource, si nécessaire.

Enfin, c'est dans un contexte où le professionnel se sent en confiance qu'il pourra exprimer tout son potentiel de compétence, d'où l'intérêt d'instaurer un tel climat de confiance.

Rétroaction et suivi appropriés

Incontournable pour assurer la crédibilité et l'efficacité du processus d'inspection, la rétroaction permet au professionnel inspecté de prendre conscience de ses forces et de ses lacunes et de réfléchir à sa pratique professionnelle dans une perspective d'amélioration.

La rétroaction peut être donnée par l'inspecteur au moment de l'inspection et par le biais du CIP. Ces deux formes de rétroaction doivent être effectuées de manière cohérente.

La rétroaction s'avère une étape incontournable du processus d'inspection professionnelle afin d'en maximiser le potentiel d'amélioration pour le professionnel inspecté.

Voici quelques éléments à considérer au moment de la rétroaction :

- > S'appuyer sur les résultats obtenus par le professionnel et sur des éléments précis de sa pratique;
- > Établir des liens entre les résultats obtenus lors de l'inspection et les compétences attendues⁵⁸;
- > Privilégier une rétroaction individualisée;

⁵⁸ Concernant les limites de l'approche par notation et l'importance de décrire et d'interpréter les résultats de l'évaluation, voir DE KETELE, *op. cit.*, p. 28-29.

- > Éviter les rétroactions qui se réduisent à la seule attribution d'une note, d'une cote ou d'un résultat binaire « conforme / non conforme »;
- > Présenter clairement les recommandations d'amélioration avec leurs enjeux, les risques par rapport à la protection du public et les attentes qui en découlent;
- > Profiter de la rétroaction individualisée pour enrichir la récolte d'informations afin de s'assurer de la compréhension du professionnel inspecté de ses points à améliorer et de sa motivation à modifier sa pratique;
- > Viser à stimuler l'exercice réflexif du professionnel lors de cette rétroaction⁵⁹.

À la suite de la rétroaction, il est possible qu'un suivi soit effectué avec le professionnel inspecté. Ce suivi, décidé par le CIP, peut prendre différentes formes et consister en une demande de renseignements supplémentaires, une requête documentaire, une entrevue téléphonique de suivi, une visite de suivi, une visite de contrôle ou encore une inspection portant sur la compétence professionnelle.

Un plan d'amélioration, un plan d'action ou un plan de développement des compétences peut également être déterminé avec le professionnel, augmentant ainsi le potentiel d'amélioration de sa pratique. Un tel plan comporte des recommandations pour corriger des éléments jugés lacunaires lors de l'inspection et vise à assurer un suivi selon les résultats de cette dernière. Ce plan peut prendre différentes formes et contient des indicateurs d'amélioration observables et mesurables.

Éléments clés

La communication directe de l'ordre avec le professionnel inspecté assure :

- + Une gestion plus efficace des émotions du professionnel inspecté;
- + Une transparence rassurante pour le professionnel qui sera pleinement informé des modalités de son inspection;
- + Une rétroaction personnalisée qui accroît les bénéfices des constats de l'inspection en vue d'améliorer les compétences du professionnel inspecté;
- + Un renforcement de l'image de l'ordre auprès de ses membres et de la crédibilité du processus d'inspection professionnelle.

⁵⁹ Pour d'autres exemples de bonnes pratiques en rétroaction suivant l'évaluation de la performance d'un professionnel lors de l'inspection, voir GAUTHIER, *op. cit.*, p. 59-66.

L'INSPECTEUR : RECRUTEMENT, FORMATION, ENCADREMENT

L'inspecteur joue un rôle de premier plan dans le processus d'inspection professionnelle, d'où la nécessité de recruter des candidats à partir de certains critères de sélection, de les former et de maintenir leurs compétences à jour et d'encadrer leur travail.

Recrutement

Le processus de recrutement des inspecteurs est entièrement sous la gouverne des ordres professionnels.

Voici quelques critères les plus fréquemment utilisés par les ordres pour sélectionner un candidat au poste d'inspecteur :

- > Expérience;
- > Dossiers de formation continue, d'inspection et disciplinaire impeccables;
- > Capacités relationnelles (diplomatie, tact, écoute, maîtrise de soi);
- > Sensibilisation en matière de déontologie et d'éthique;
- > Capacité d'accompagnement;
- > Maîtrise du cadre juridique et normatif de la profession;
- > Rigueur, autonomie, jugement critique, esprit d'analyse et de synthèse, sens de l'organisation;
- > Savoir-être.

Porter une attention particulière au recrutement, à la formation continue et à l'encadrement de ses inspecteurs, c'est démontrer que l'on se soucie d'un des éléments clés de la qualité de son processus d'inspection professionnelle.

Formation continue

Pour l'inspecteur nouvellement recruté, le mentorat peut représenter une occasion intéressante de formation, lui permettant de profiter de l'expérience d'un autre inspecteur et d'en apprendre davantage sur les approches, outils et méthodes privilégiés en inspection.

Les formations s'avèrent également des outils à privilégier, permettant aux inspecteurs de développer des compétences précises, telles que :

- > Mener une entrevue libre, semi-dirigée, dirigée;
- > Interpréter des questionnaires et des autoévaluations;
- > Maîtriser les techniques de rétroaction et de communication axées sur le coaching d'amélioration;
- > Utiliser la triangulation des méthodes d'évaluation lors de la collecte des données;
- > Gérer des rencontres difficiles;
- > Rédiger un rapport d'inspection professionnelle;

- Maîtriser des techniques d'enseignement andragogique et comprendre les modes d'apprentissage de l'adulte⁶⁰;
- Savoir-être de l'inspecteur;
- Techniques d'enquête;
- Gestion de conflits;
- Communication de rétroaction;
- Outils et méthodes d'évaluation de l'activité professionnelle.

Certes, un inspecteur pourrait se limiter à des inspections générales alors qu'un autre pourrait être davantage spécialisé dans les inspections plus approfondies. Par conséquent, les formations privilégiées dépendent bien entendu du besoin. Il est, par exemple, souhaitable de miser sur des formations permettant à un inspecteur qui procède à des inspections portant sur la compétence de maîtriser des outils supplémentaires pour améliorer sa gestion de cette étape délicate. Selon la logique qu'un passage à l'étape de l'inspection portant sur la compétence professionnelle ne change pas la nature de l'inspection, mais plutôt son degré, l'inspecteur devrait maîtriser les mêmes compétences qu'à l'étape de l'inspection générale, tout en détenant une expérience plus fine des situations délicates de gestion et de l'utilisation de méthodes d'évaluation approfondies.

Le savoir-être de l'inspecteur devient en outre un élément clé à l'étape de l'inspection portant sur la compétence, et ce, afin de faciliter la mise en confiance du professionnel inspecté dans le contexte du déploiement des méthodes d'évaluation approfondies, par exemple l'observation directe, l'entrevue orale structurée ou encore l'examen clinique objectif structuré (ECOS). Le recours à ces méthodes pourrait accroître, chez le professionnel inspecté, l'anxiété évaluative⁶¹. Les compétences relationnelles de l'inspecteur devraient alors favoriser un contexte d'apprentissage où le professionnel a la possibilité de prendre conscience de ses lacunes, de s'évaluer, de mobiliser ses compétences d'autoévaluation et de mesurer les conséquences et les risques de certains de ses gestes.

L'inspecteur aura aussi à bien juger de la manifestation d'une compétence et à évaluer si le seuil attendu est atteint ou non. Ensuite, il devra poser les bonnes questions et employer les méthodes adéquates pour comprendre le processus de raisonnement du professionnel inspecté. Or, ce qui pourrait être plus particulier à l'étape de l'inspection portant sur la compétence, c'est le moment crucial où l'inspecteur aura à départager si une lacune relève de la compétence ou de l'intégrité. En effet, à ce stade de l'inspection, la différence peut en

60 Le terme « andragogie » tend à remplacer le terme « pédagogie » lorsque l'on aborde le mode d'apprentissage des adultes. L'approche andragogique mise notamment sur l'expérience de l'adulte, sur la résolution de problèmes en situation ainsi que sur le souhait de l'adulte d'améliorer une compétence ou une pratique professionnelle déjà acquise tout en sachant reconnaître ses erreurs, sources d'expérience, et de mobiliser son jugement pour en identifier les conséquences, les causes et les solutions.

61 Les effets anxiogènes d'un contexte d'évaluation sont bien connus et étudiés dans plusieurs domaines (management, éducation, etc.). À propos de l'évaluation des compétences professionnelles et du stress ressenti selon l'approche évaluative, voir notamment E. ALLARD, *Une évaluation qualitative d'un programme de préparation à l'examen professionnel québécois à partir de la perception des candidates infirmières* (thèse de maîtrise), 2012, [En ligne], https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/bitstream/handle/1866/8890/Allard_Emilie_2012_Memoire.pdf?sequence=2&isAllowed=y. Au sujet des enjeux liés aux situations évaluatives sortant le professionnel de sa zone de confort et des moyens d'assurer un apprentissage optimisé malgré ces situations, voir notamment E. LEAHY, L. CHIPCHASE, M. CALO et F. C. BLACKSTOCK, « Which learning activities enhance physical therapist practice? Part 2 : Systematic review of qualitative studies and thematic synthesis », *Physical Therapy*, 100(9), 2020, p. 1484-1501, [En ligne], <https://doi.org/10.1093/ptj/pzaa108>.

effet être tenue entre une grave incompétence et une grave négligence. De telles situations devraient être évaluées avec soin afin de déterminer l'instance adéquate qui poursuivra le dossier : l'inspection professionnelle ou le bureau du syndic.

Il peut être avisé pour l'inspecteur de s'adjoindre un expert à cette étape délicate de l'inspection professionnelle. L'expert peut ainsi porter davantage son regard sur la pratique tandis que l'inspecteur s'assure, de son côté, de la gestion du déroulement du processus et de l'accompagnement du professionnel inspecté. De plus, à cette étape de l'inspection, prévoir deux inspecteurs peut être considéré comme une bonne pratique afin d'étoffer l'objectivité et la solidité des conclusions issues de l'évaluation des compétences.

Enfin, le maintien des compétences des inspecteurs peut également s'effectuer par différents moyens :

- > Journées d'inspection qui permettent aux inspecteurs de partager leur expérience et d'harmoniser leurs méthodes;
- > Nombre minimum d'inspections annuelles sur le terrain mené par chaque inspecteur;
- > Jumelage d'inspecteurs avec des experts de la profession;
- > Rétroactions périodiques et échanges entre les inspecteurs et le responsable de l'inspection professionnelle ou le comité d'inspection professionnelle.

Un inspecteur devrait en somme maîtriser différentes méthodes pour évaluer un objet aussi complexe que la compétence. Dès le début du processus, il devrait pouvoir juger de différents indices de la compétence et appliquer des méthodes d'évaluation diverses pour s'assurer que la pratique du professionnel est adéquate. Il doit aussi savoir établir un environnement de confiance dans lequel le professionnel inspecté pourra exprimer tout son potentiel et se sentir accompagné; cette compétence devient d'autant plus importante à l'étape de l'inspection portant sur la compétence.

Encadrement

Au-delà d'un encadrement relatif aux compétences propres à l'inspecteur, les ordres devraient se doter d'un code de conduite ou d'un code d'éthique et de déontologie qui s'applique à l'inspecteur. Ce code énonce les valeurs éthiques qui doivent guider la conduite de l'inspecteur, fixe les règles déontologiques applicables et détermine les mécanismes de mise en œuvre et de contrôle de ces règles⁶².

Un processus prévoyant au moins une évaluation de chaque inspecteur par année représente également une bonne pratique à mettre en place au sein d'un ordre professionnel.

62 Pour un exemple de code d'éthique de l'inspecteur, voir « Coffre à outils en inspection professionnelle », présenté lors de la Journée de l'inspection professionnelle tenue dans le cadre des activités du Forum de l'inspection professionnelle, Conseil interprofessionnel du Québec, 2009, p. 82-83.

Éléments clés

Le métier d'inspecteur repose sur des techniques, des méthodes, des principes et des compétences spécifiques et il demande de faire preuve d'un excellent jugement professionnel. Le principe d'une surveillance des pairs par les pairs repose notamment sur le rôle névralgique de l'inspecteur. L'offre de formation continue pour les professionnels existe, et ceux-ci ont l'obligation de maintenir et d'améliorer leurs compétences. Cependant, l'offre de formation continue pour le professionnel ne couvre pas nécessairement les compétences attendues d'un inspecteur. C'est pourquoi un ordre professionnel devrait veiller à pallier ce manque en déterminant d'abord :

- + Les compétences attendues d'un inspecteur dès l'étape du recrutement et, par la suite, selon son niveau d'implication dans le processus d'inspection professionnelle;
- + Le besoin de formation et l'offre disponible; s'il existe un écart entre besoin et offre, l'ordre devrait veiller à trouver des solutions pour le combler;
- + Un plan de développement et de suivi de chaque inspecteur qui, comme les professionnels inspectés, ont également besoin de rétroaction pour s'améliorer.

CONCLUSION

L'inspection professionnelle au Québec, comme ailleurs, se modernise. La gestion du risque prend son envol afin de cibler plus judicieusement les professionnels à risque. Le programme de surveillance devient l'outil de transparence par excellence pour expliquer le processus d'inspection et présenter ses objectifs afin de susciter la confiance de toutes les parties prenantes. Les ordres professionnels diminuent la prééminence en inspection de l'approche conformité pour laisser davantage de place à l'approche compétences, laquelle est plus à même de contribuer au maintien et à l'amélioration des compétences des professionnels, et ce, tout au long du continuum de l'inspection. D'ailleurs, placer la notion de compétence au cœur du processus est une situation « gagnant-gagnant » : pour le professionnel, cela représente un gage d'amélioration et d'un gain concret pour la qualité de sa pratique et, pour l'ordre, c'est une notion opératoire pour articuler tout son processus et s'assurer de la sécurité de la pratique de ses membres.

Ce document se veut un outil qui vise à colliger les bonnes pratiques en inspection professionnelle. Il devrait être utile autant aux ordres professionnels bien engagés dans le processus de modernisation qu'à ceux qui souhaitent entreprendre cette modernisation. Ces derniers y trouveront le matériel nécessaire pour se lancer dans cette aventure tout à fait accessible à n'importe quel ordre, car ce que les données du chantier en matière d'inspection professionnelle ont appris à l'Office à ce sujet, c'est que le vent de modernisation a soufflé autant du côté des grands ordres que des petits. Ce guide demeure également utile pour les ordres bien engagés dans le processus d'amélioration continue de leur mécanisme d'inspection en tant qu'outil de navigation afin de garder le cap vers de meilleures pratiques.

Certes, certains ordres vont dépasser ou dépassent déjà les attentes suscitées par ce guide. L'Office espère que ces ordres lui feront part de leurs succès et de leurs erreurs en la matière afin d'avoir la possibilité de mettre ces succès en valeur et d'apprendre des erreurs afin de bonifier le présent guide et de continuer à aider le système professionnel à naviguer dans la bonne direction en matière d'inspection.

ANNEXE I : EXEMPLE D'APPROFONDISSEMENT DE L'ÉVALUATION DE LA COMPÉTENCE

Voici un exemple⁶³ où tous les niveaux de la pyramide de Miller sont exploités lorsque vient le temps d'évaluer de la capacité d'une infirmière à prodiguer des soins de plaies de façon sécuritaire et selon les pratiques reconnues.

Ainsi, une première évaluation est réalisée auprès de l'infirmière afin qu'elle puisse faire état des connaissances lui permettant de réaliser les activités réservées que sont l'évaluation des plaies et la détermination du plan de traitement.

- > Est-ce que l'infirmière connaît les différents types de plaies et leur traitement?
- > Connaît-elle les facteurs de risque propres au développement de chacun de ces types de plaies et les moyens pour les réduire?
- > Connaît-elle les caractéristiques dont elle doit tenir compte lorsqu'elle procède à l'évaluation d'une plaie?

Ces connaissances peuvent facilement être vérifiées par le biais d'un examen écrit et la présentation d'un cas pour lequel l'infirmière doit répondre à des questions ouvertes qui dévoilent l'état de ses connaissances en la matière. Nous nous retrouvons alors dans les deux premières étapes de la pyramide de Miller : le SAIT et le SAIT COMMENT.

Ensuite, l'évaluation se poursuit à l'aide d'épreuves simulées du type ECOS permettant d'observer les habiletés de l'infirmière à procéder à l'évaluation des dimensions de la plaie et à effectuer le traitement.

- > Est-ce qu'elle effectue correctement cette évaluation?
- > A-t-elle les habiletés nécessaires pour effectuer un pansement?
- > Est-ce qu'elle respecte diligemment les mesures d'asepsie et de prévention des infections?

Nous nous retrouvons alors à la troisième étape de la pyramide de Miller : le DÉMONTRE.

Enfin, pour permettre d'apprécier justement la compétence de l'infirmière à exercer les soins de plaies dans sa globalité, il importe d'observer comment celle-ci agit lorsque confrontée à une réelle situation d'un client présentant une plaie complexe.

- > Est-ce qu'elle mobilise toutes ses connaissances et habiletés et son jugement clinique pour assurer des soins sécuritaires à ce dernier?

Aucun examen ni simulation ne peuvent nous permettre de répondre à cette question; seule l'observation dans le milieu le permet. Nous nous retrouvons alors à la dernière étape de la pyramide de Miller : le FAIT.

En somme, en se promenant à travers tous les niveaux de la pyramide de Miller, il devient possible d'évaluer justement la compétence d'un professionnel. En utilisant plusieurs angles d'approche, l'inspecteur fait le tour de toutes les composantes lui permettant de reconstituer l'agir compétent.

63 Cet exemple a été fourni par Sylvie Charlebois, directrice de la Direction de la surveillance et de l'inspection professionnelle à l'Ordre des infirmières et infirmiers du Québec lors de sa participation au Groupe de travail en matière d'inspection professionnelle.

ANNEXE II : OUTIL D'AIDE À LA DÉCISION POUR LE CIP

Voici une proposition d'outil d'aide à la décision qui permet de standardiser la présentation d'un dossier au CIP. Un tel outil pourrait être accompagné d'un guide d'aide à la décision en matière d'inspection professionnelle visant à :

- > Éclairer les intervenants sur le processus pour qu'ils fassent preuve d'un jugement rigoureux, tout en laissant place à leur pouvoir discrétionnaire;
- > Aider les intervenants concernés à chaque étape critique du processus d'inspection;
- > Permettre aux intervenants de recourir à des critères pertinents et communs pour assurer les meilleures orientations et décisions possibles;
- > Servir de référence lors de la rédaction et de la présentation des motifs décisionnels associés notamment aux recommandations;
- > Favoriser la constance et la cohérence parmi tous les dossiers traités;
- > Assurer le respect des règles d'équité procédurale.

Ce guide devrait répondre à des questions telles que les critères qui devraient guider les décisions à toutes les étapes du processus d'inspection professionnelle, les données sur lesquelles devrait se baser une décision en matière d'inspection, les étapes cruciales du processus, etc.

SOMMAIRE DESTINÉ AU CIP

À l'intention du : Comité d'inspection professionnelle

Date de présentation :

| | | |
|------|------|-------|
| | | |
| Jour | Mois | Année |

Document préparé par : _____

RENSEIGNEMENTS

Dossier : [Membre.Prenom] [Membre.Nom], ing. (membre n° [Membre.Numero])

Source : _____

Précision si la source provient d'un signalement : Indiquez l'objet du signalement

Porteur du dossier :

Inspecteur en inspection professionnelle : [Inspecteur.Prenom] [Inspecteur.Nom], ing.

Inspecteur en inspection portant sur la compétence :

Choisissez un élément ▼

| |
|---------------------------|
| Choisissez un élément |
| Expert |
| 2 ^e inspecteur |

Domaine d'inspection : [Domaine.Texte]

Objectif : Choisissez un élément ▼

| |
|-----------------------|
| Choisissez un élément |
| Recommandation |
| Orientation |

PROFIL DU MEMBRE

Historique à l'Ordre : nouveau professionnel, professionnel depuis AAAA, retraité du tableau, etc. _____

Parcours scolaire : _____

Lieu de résidence (ville) : _____

Lieu de l'employeur principal (ville) : _____

Parcours professionnel :

De AAAA/MM à AAAA/MM — Nom de l'entreprise — Titre d'emploi

De AAAA/MM à AAAA/MM — Nom de l'entreprise — Titre d'emploi

De AAAA/MM à AAAA/MM — Nom de l'entreprise — Titre d'emploi

Description de la pratique : _____

Nombre approximatif de mandats par année : _____

Projet ou dossier de plus grande envergure au cours des 3 dernières années : _____

Projet, dossier ou problème le plus complexe au cours des 3 dernières années : _____

Domaines déclarés durant l'année en cours : domaine1/domaine2/

Domaines déclarés l'année précédente : domaine1/domaine2/domaine3

HISTORIQUE DU DOSSIER

| | | |
|------|------|-------|
| | | |
| Jour | Mois | Année |

– Inspection professionnelle antérieure

Choisissez un moyen d'inspection



| Choisissez un moyen d'inspection |
|--|
| Questionnaire d'inspection avec analyse de dossiers (M1) |
| Entrevue dirigée (M2) |
| Analyse de dossiers avec une rencontre d'évaluation (M3) |
| Observation directe avec une rencontre d'évaluation (M4) |

| | | |
|------|------|-------|
| | | |
| Jour | Mois | Année |

– Inspection professionnelle

Choisissez un moyen d'inspection



| Choisissez un moyen d'inspection |
|--|
| Questionnaire d'inspection avec analyse de dossiers (M1) |
| Entrevue dirigée (M2) |
| Analyse de dossiers avec une rencontre d'évaluation (M3) |
| Observation directe avec une rencontre d'évaluation (M4) |

– Précisez les résultats et les mesures d'amélioration proposées, s'il y a lieu :

| |
|--|
| |
| |
| |

| | | |
|------|------|-------|
| | | |
| Jour | Mois | Année |

– Décret – Motifs appuyant l'inspection portant sur la compétence : Un ou plusieurs manquements majeurs ont été détectés lors de l'inspection professionnelle pour diverses compétences critiques.

| | | |
|------|------|-------|
| | | |
| Jour | Mois | Année |

– Inspection portant sur la compétence au moyen

Choisissez un moyen d'inspection



| Choisissez un moyen d'inspection |
|--|
| Examen écrit avec entrevue dirigée (M1) |
| Entrevue orale structurée (M2) |
| Examen clinique objectif structuré (M3) |
| Observation dans le milieu de travail avec analyse de dossier (M4) |

| | | |
|------|------|-------|
| | | |
| Jour | Mois | Année |

– Présentation du dossier au CIP.

CRITÈRES DÉCISIONNELS

1. L'importance des écarts de compétences selon la pratique du membre

Écarts majeurs à des compétences critiques :

Les compétences critiques de [Membre.Prenom] [Membre.Nom], [Membre.CategorieAbrev] (membre n° [Membre.Numero]) sont insuffisantes, dans le domaine [Domaine.Texte] pour :

- _____ ;
- _____ .

(À noter : Les écarts de compétences sont notamment mesurés au regard des normes de pratique, du référentiel de compétences, des lignes directrices ou des bonnes pratiques dans le domaine. La grille d'évaluation contient les références précises à ces documents pour chaque écart détecté.)

2. Les risques et impacts pour le public

Types de risque :

- _____ ;
- _____ ;
- _____ .

Probabilité de récurrence des types de risques : Choisissez un niveau de risque ▼

| |
|--------------------------------|
| Choisissez un niveau de risque |
| Élevé |
| Faible |
| S.O. |

Niveau d'impact :

- _____ ;
- _____ ;
- _____ .

Niveau de risque : Choisissez un niveau de risque ▼

| |
|--------------------------------|
| Choisissez un niveau de risque |
| Acceptable |
| Inacceptable |
| S.O. |

3. La proportionnalité des mesures

Description des mesures recommandées :

Limitation ou non du droit d'exercice dans le domaine [Domaine.Texte], interdisant d'exercer, autrement que sous la supervision d'un (mentor, tuteur, superviseur de stage, etc.), toute activité professionnelle réservée **ou non**.

Réussir le ou les cours de perfectionnement suivants :

| N° | Code | Titre | Durée | Fournisseur | Session |
|----|------|-------|-------|-------------|---------|
| 1 | | | | | |
| 2 | | | | | |
| 3 | | | | | |
| 4 | | | | | |
| 5 | | | | | |

Effectuer les lectures dirigées suivantes :

| N° | Auteur/Organisme | Année | Titre |
|----|------------------|-------|-------|
| 1 | | | |
| 2 | | | |
| 3 | | | |
| 4 | | | |
| 5 | | | |
| 6 | | | |

Réussite d'un stage ou d'une entrevue dirigée ou d'une analyse de dossiers et d'une rencontre d'évaluation dans le domaine : [Domaine.Texte], qui évalue les objectifs ci-dessous après que le ou les cours de perfectionnement ont été suivis avec succès :

- > Objectif n° 1 : _____ ;
- > Objectif n° 2 : _____ ;
- > Objectif n° 3 : _____ ;
- > Objectif n° 4 : _____ ;
- > Objectif n° 5 : _____ .

Participation à une activité de mentorat dans le domaine : [Domaine. Texte], dont les objectifs devant faire l'objet d'une validation par le mentor de [Membre.Prenom] [Membre. Nom], [Membre.CategorieAbrev] (membre n° [Membre.Numero]) sont :

- > Objectif n° 1 : _____ ;
- > Objectif n° 2 : _____ ;
- > Objectif n° 3 : _____ ;
- > Objectif n° 4 : _____ ;
- > Objectif n° 5 : _____ .

Les mesures recommandées sont proportionnelles et équilibrées parce que :

- > L'indice de confiance dans le domaine est faible;
- > Les compétences critiques du membre dans le domaine sont insuffisantes;
- > Le niveau de risque pour le public et les travailleurs est inacceptable;
- > _____ ;
- > _____ .

4. La raisonnable des mesures

L'accessibilité et la disponibilité des mesures de perfectionnement :

- > Le professionnel est domicilié à _____ ;
- > Les cours de perfectionnement recommandés sont offerts à _____ ;
- > Le professionnel doit prendre les mesures de perfectionnement recommandées dans un délai réaliste de _____ mois;
- > Le professionnel peut réussir un stage ou une entrevue dirigée ou une analyse de dossiers et une rencontre d'évaluation après que tous les cours de perfectionnement ont été suivis avec succès pour démontrer ses compétences acquises;
- > _____ ;
- > _____ .

Les mesures de perfectionnement équivalentes offertes :

- > Le professionnel peut suivre les cours à _____ ;
ou à _____ ;
- > Les cours de perfectionnement sont offerts aux sessions _____ ;
- > Le CIP pourrait considérer des mesures équivalentes adaptées et proposées par le membre.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Développement d'un guide de bonnes pratiques

ROCHELEAU, Louis (2015). *Manuel d'élaboration d'un guide de bonnes pratiques*, Longueuil, Agence de la santé et des services sociaux de la Montérégie, 70 p. http://extranet.santemonteregie.qc.ca/depot/document/3760/Guide_pratiques_VF.pdf

Regards critiques sur la mise en œuvre de l'inspection professionnelle

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC (1988). Rapport de la Commission d'enquête sur les services de santé et les services sociaux [Commission Rochon], Québec : Les Publications du Québec, 819 p., [En ligne], <https://numerique.banq.qc.ca/patrimoine/details/52327/4005836>

CHARBONNEAU, France et Renaud LACHANCE (2015). *Rapport final de la Commission d'enquête sur l'octroi et la gestion des contrats publics dans l'industrie de la construction*, tome 3, Montréal, 205 p., [En ligne], <https://numerique.banq.qc.ca/patrimoine/details/52327/2502593?docref=BzhePColTej2jBUMdDjwmA>

DESHARNAIS, Gaétane (2008). *La professionnalisation : entre la protection du public et l'intérêt des professionnels*, Cowansville : Éd. Yvon Blais, 224 p.⁶⁴

DUSSEAU, Gilles (1989). « Professionnalisation, éthique et mieux-être collectif », dans Jean TREMBLAY (dir.), *L'éthique professionnelle : réalités du présent et perspectives d'avenir au Québec*, Cahier de recherche éthique, Montréal : Éditions Fides, p. 111-125.

MARCOTTE, Guy (1994). « Après vingt ans d'existence, modifications bien timides au Code des professions », p. 154, dans André POUPART (dir.), *Le défi du droit nouveau pour les professionnels. Le Code civil du Québec et la réforme du Code des professions*, Les journées Maximilien-Caron, Montréal : Édition Thémis, p. 152-185. [En ligne], <http://docplayer.fr/21618566-Le-defi-du-droit-nouveau-pour-les-professionnels-le-code-civil-du-quebec-et-la-reforme-du-code-des-professions-les-journees-maximilien-caron-1994.html>

Inspection professionnelle hors Québec

GREGORY, P. A. et Z. AUSTIN (2017). « Quality assurance and maintenance of competence assessment mechanisms in the professions : A multi-jurisdictional, multi-professional review ». *Journal of Medical Regulation*, 103(2), p. 22-34. [En ligne], <https://meridian.allenpress.com/jmr/article/103/2/22/80878/Quality-Assurance-and-Maintenance-of-Competence>

YOUNG, L., GREGORY, P. A. et Z. AUSTIN (2016). *Professional Quality Assurance and Competency Assessment : A Scoping Review*. College of Physiotherapists of Ontario, p. 72, [En ligne], <https://www.coko.ca/wp-content/uploads/2021/03/QACompetencyAssessmentScopingReview.pdf>

64 Desharnais reprend dans son livre plusieurs éléments de sa thèse de maîtrise. Pour y accéder en ligne : [En ligne], <https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/handle/1866/2350>.

Programme

LAMARI, Moktar (2012). « Programme », dans CÔTÉ, L., et J.-F. SAVARD (dir.), *Le Dictionnaire encyclopédique de l'administration publique*, [En ligne], https://dictionnaire.enap.ca/dictionnaire/docs/definitions/defintions_francais/programme.pdf

Gestion du risque

CENTRE CANADIEN D'HYGIÈNE ET DE SÉCURITÉ AU TRAVAIL (2017), gouvernement du Canada. *Évaluation des risques*, [En ligne], https://www.cchst.ca/oshanswers/hsprograms/risk_assessment.html?=&wbdisable=true

CHARPENTIER, Pierre-Yves (2014). « La gestion du risque : de l'approche juridique à l'ébauche d'une méthodologie managériale », *Management & Avenir*, 74(8), p. 191-209, [En ligne], <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2014-8-page-191.htm>

DESROCHES, Alain *et al.* (2006). *Dictionnaire d'analyse et de gestion des risques*, Paris : Hermès-Lavoisier, 480 p.

INSTITUT NATIONAL DE SANTÉ PUBLIQUE DU QUÉBEC (2016). *La gestion des risques en santé publique au Québec : cadre de référence*, 109 p., [En ligne], https://www.inspq.qc.ca/pdf/publications/2106_gestion_risques_sante_publique.pdf

MCMASTER UNIVERSITY HEALTH FORUM (2015). *Identifying risk and protective factors for quality clinical practice*, [En ligne], <https://www.mcmasterforum.org/docs/default-source/product-documents/rapid-responses/identifying-risk-and-protective-factors-for-quality-clinical-practice.pdf?sfvrsn=2>

MOTET, Gilles (2010). « Le concept de risque et son évolution », *Responsabilité et environnement*, 57(1), p. 32-37, [En ligne], <https://www.annales.org/site/re/2010/re57/Motet.pdf>

OFFICE DES PROFESSIONS DU QUÉBEC (2018). *Guide d'analyse préliminaire des demandes d'encadrement professionnel : critères et processus*, 14 p., [En ligne], https://www.opq.gouv.qc.ca/fileadmin/documents/Actualites/2019/2019-20_025_Guide-analyse-encadremt-pro-10-12-2019.pdf

PROFESSIONAL STANDARDS AUTHORITY (2016). *Right-touch assurance : a methodology for assessing and assuring occupational risk of harm*, 7 p., [En ligne], [https://www.professionalstandards.org.uk/docs/default-source/publications/right-touch-assurance---a-methodology-for-assessing-and-assuring-occupational-risk-of-harm-\(october-2016\).pdf?sfvrsn=f21a7020_0](https://www.professionalstandards.org.uk/docs/default-source/publications/right-touch-assurance---a-methodology-for-assessing-and-assuring-occupational-risk-of-harm-(october-2016).pdf?sfvrsn=f21a7020_0)

SOCIÉTÉ QUÉBÉCOISE DES INFRASTRUCTURES. *La gestion des risques dans les grands projets d'infrastructure publique. Guide méthodologique*, 103 p., [En ligne], https://www.sqi.gouv.qc.ca/relationsclients/PublishingImages/Pages/Gestion-des-risques---Guide/guide_metho_gestion_des_risques.pdf

Méthodologie, outils et évaluation des compétences

CONSEIL INTERPROFESSIONNEL DU QUÉBEC (2009). « Coffre à outils en inspection professionnelle », document présenté lors de la Journée de l'inspection professionnelle tenue dans le cadre des activités du Forum de l'inspection professionnelle, 125 p

ALLARD, Émilie (2012). *Une évaluation qualitative d'un programme de préparation à l'examen professionnel québécois à partir de la perception des candidates infirmières* (thèse de maîtrise), [En ligne], <https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/handle/1866/8890>

BALAS-CHANEL, Armelle (2002). « L'Entretien d'explicitation. Accompagner l'apprenant vers la métacognition explicite », *Éduquer*, 1(2^e trimestre), [En ligne], <https://journals.openedition.org/rechercheseducations/159>

BÉGIN, Luc (2014). *Cinq questions d'éthique organisationnelle*, Québec : Les éditions Nota Bene, 220 p.

BRAILOVSKY, Carlos, MILLER, François et Paul GRAND'MAISON (1998). « L'évaluation de la compétence dans le contexte professionnel ». *Service social*, 47(1-2), p. 171-189, [En ligne], <https://www.erudit.org/fr/revues/ss/1998-v47-n1-2-ss3526/706787ar/>

CRUESS, Richard L., CRUESS, Sylvia R. et Yvonne STEINERT (2016). Amending Miller's pyramid to include professional identity formation. *Academic Medicine*, 91(2), [En ligne], https://journals.lww.com/academicmedicine/fulltext/2016/02000/%20amending_miller_s_pyramid_to_include_professional.17.aspx

CAILLAUD, Sabine et Uwe FLICK (2016). « Triangulation méthodologique. Ou comment penser son plan de recherche », dans L. MONACO, G., S. DELOUVÉE et P. RATEAU (dir.), *Les représentations sociales. Théories, méthodes et applications*, Bruxelles : Éditions De Boeck, p. 227-240, [En ligne], https://www.researchgate.net/publication/303019389_Triangulation_methodologique_Ou_comment_penser_son_plan_de_recherche

DAVIS, David. A. et al. (2006). « Accuracy of physician self-assessment compared with observed measures of competence : a systematic review », *Journal of the American Medical Association*, 296(9), p. 1094-1102, [En ligne], <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.466.862&rep=rep1&type=pdf>

DORY, Valérie, FOY, Thérèse et Jan DEGRYSE (2009). « L'auto-évaluation : postulat préalable, finalité de la mission éducative ou utopie pédagogique? Clarifications conceptuelles et pistes pour une application en éducation médicale », *Pédagogie médicale*, 10(1), p. 41-53, [En ligne], <https://www.pedagogie-medecale.org/articles/pmed/pdf/2009/01/pmed20080318.pdf>

DE CHAMPLAIN, André, Conseil médical du Canada (2012). *Une introduction aux évaluations en milieu de travail*, 54 p., [En ligne], <https://fr.slideshare.net/MedCouncilCan/introduction-aux-valuations-en-milieu-de-travail>

DE KETELE, Jean-Marie (2010). « Ne pas se tromper d'évaluation », *Revue française de linguistique appliquée*, 15(1), p. 25-37, [En ligne], <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-linguistique-appliquee-2010-1-page-25.htm>

FORTIN, Marie-Fabienne et Johanne GAGNON (2016). *Fondements et étapes du processus de recherche : méthodes quantitatives et qualitatives*, 3^e éd. Montréal : Chenelière Éducation, 536 p.

GAUTHIER, Benoît et Isabelle BOURGEOIS (2016). *Recherche sociale : de la problématique à la collecte de données*, 6^e éd., Québec : Presses de l'Université du Québec, 688 p.

KRUGER, Justin et David DUNNING (1999). « Unskilled and unaware of it : how difficulties in recognizing one's own incompetence lead to inflated self-assessments », *Journal of Personality and Social Psychology*, 77(6), p. 1121-1134, [En ligne], <https://www.avaresearch.com/files/UnskilledAndUnawareOfIt.pdf>

MOTTIER LOPEZ, Lucie et Linda ALLAL (2010). « Le jugement professionnel en évaluation : quelles triangulations méthodologiques et théoriques? », *L'évaluation, levier du développement professionnel? Tensions, dispositifs, perspectives*, p. 237-249.

GERARD, François-Marie (2008). « La complexité d'une évaluation des compétences à travers des situations complexes : nécessités théoriques et exigences du terrain », dans ETTAYEBI, M. M., R. OPERTTI et P. JONNAERT (dir.), *Logique de compétences et développement curriculaire : débats, perspectives et alternative pour les systèmes éducatifs*, Paris : L'Harmattan, p. 167-183, [En ligne], <http://www.fmgerard.be/textes/complexeval.html>

GAUTHIER, Jacques (2009). *Évaluation du programme d'inspection professionnelle de l'Ordre des ergothérapeutes du Québec*, mémoire de maîtrise, École nationale d'administration publique, 230 p.

JORRO, Anne (2022). « L'évaluation » dans Anne JORRO (dir.), *Dictionnaire des concepts de la professionnalisation*, 2^e édition, Bruxelles : De Boeck Supérieur, p. 197-201.

LEAHY, Edmund, CHIPCHASE, Lucy, CALO, Marlena et Felicity C. BLACKSTOCK (2020). « Which learning activities enhance physical therapist practice? Part 2 : Systematic review of qualitative studies and thematic synthesis », *Physical Therapy*, 100(9), p. 1484-1501, [En ligne], <https://academic.oup.com/ptj/article-abstract/100/9/1484/5856042?redirectedFrom=fulltext>

LE BOTERF, Guy (2011). *Ingénierie et évaluation des compétences*. 6^e éd., Paris : Éditions Eyrolles, 605 p.

LE BOTERF, Guy (2011). « Qu'est-ce qu'un professionnel compétent? Comment développer son professionnalisme », *Pédagogie collégiale*, 24(2), p. 27-31, [En ligne], https://cdc.qc.ca/ped_coll/v24/LeBoterf-24-2.pdf

LE BOTERF, Guy (2017). « Agir en professionnel compétent et avec éthique. Halte au "tout compétences"! », *Éthique publique. Revue internationale d'éthique sociétale et gouvernementale*, 19(1), [En ligne], <https://journals.openedition.org/ethiquepublique/2934>

LEGENDRE, Marie-Françoise (2007). « L'évaluation des compétences professionnelles », dans BÉLAIR, L., D. LAVEAULT et C. LEBEL (dir.), *Les compétences professionnelles en enseignement et leur évaluation*, Ottawa : Les Presses de l'Université d'Ottawa, p. 169-179.

MAYEN, Patrick, MÉTRAL, Jean-François et Claire TOURMEN (2010). « Les situations de travail. Références pour les référentiels », *Recherche et formation*, 64, p. 31-46, [En ligne], <https://journals.openedition.org/rechercheformation/191>

OSTAFICZUK, YANNECK et GAGNON (2014). Suzanne. « Les compétences au service de l'excellence professionnelle. » *Gestion*, 39 (4), p. 67-78.

PERRENOUD, Philippe (2004). « Adosser la pratique réflexive aux sciences sociales, condition de la professionnalisation », *Éducation permanente*, 160(3), p. 35-60, [En ligne], https://www.unige.ch/fapse/SSE/teachers/perrenoud/php_main/php_2004/2004_15.html

Gouvernance du processus d'inspection professionnelle

OFFICE DES PROFESSIONS DU QUÉBEC (2019). *Lignes directrices en matière de gouvernance*, 61 p., [En ligne], https://www.opq.gouv.qc.ca/fileadmin/documents/Publications/Guides/2018-19_020_LD-gouvernance-26-04-2019-Web.pdf

COLLÈGE DES MÉDECINS DU QUÉBEC, Direction de l'amélioration de l'exercice (2020). *Bilan après une première année du Règlement sur l'inspection professionnelle du Collège*, [En ligne], <http://www.cmq.org/nouvelles-pdf/n-4-2020-10-22-fr-reglement-inspection-professionnelle-bilan-apres-une-premiere-annee.pdf?t=1665076557269>

CENTRE QUÉBÉCOIS DE LEADERSHIP. *Carnet de leadership*, 2(7), p. 1-4, [En ligne], [carnet-vol-2-no-7.pdf \(enap.ca\)](http://www.enap.ca/carnet-vol-2-no-7.pdf)

HARVARD BUSINESS REVIEW (1999). *Le leadership*. Paris : Les Éditions d'Organisation, vol. 11, 288 p.

BERNIER, Pierre (2017). « L'organisation de la fonction administrative de l'État », dans Nelson MICHAUD (dir.), *Secrets d'États : les principes qui guident l'administration publique et ses enjeux contemporains*, 2^e édition, Québec : Presses de l'Université du Québec, p. 361-399.

FONTAINE, France et Huguette BERNARD (2010). *Reconnaissance des compétences développées par l'expérience professionnelle : document de soutien à la réflexion des ordres professionnels*, Groupe de travail sur l'évaluation des compétences et des acquis expérientiels, Conseil interprofessionnel du Québec, 110 p., [En ligne], https://www.opq.gouv.qc.ca/fileadmin/documents/Commissaire/autre/CIQ_ReconnExperienceRapp2010.pdf

