



AQDR nationale

ASSOCIATION QUÉBÉCOISE DE DÉFENSE
DES DROITS DES PERSONNES RETRAITÉES
ET PRÉRETRAITÉES

**Le régime d'examen des plaintes du réseau de la santé
et des services sociaux:
Un acquis incontournable pour faire valoir les droits des usagers**

Mémoire présenté en audition à la Commission de la santé et des services sociaux, le 19 février 2020 à 15 h 45, à la salle Pauline Marois de l'Hôtel du Parlement dans le cadre de la consultation sur le projet de loi n° 52, Loi visant à renforcer le régime d'examen des plaintes du réseau de la santé et des services sociaux, notamment pour les usagers qui reçoivent des services des établissements privés.

Mémoire rédigé et présenté par Judith Gagnon, présidente de l'AQDR nationale en collaboration avec Réjean Goulet, retraité du réseau de la santé et membre du CA de l'AQDR Québec, Me Maude Lapointe, consultante AQDR Québec et Antoine McNicoll, étudiant à la maîtrise en Science politique, Université Laval et agent de recherche à l'AQDR Québec.

Table des matières

Présentation de l'organisme	2
La mission de l'AQDR.....	2
Notre vision du vieillissement	3
Introduction.....	4
Mise en contexte	6
Partie 1 : Analyse du projet de loi 52 et de ses impacts	9
L'uniformisation du processus	9
L'information aux usagers.....	9
Les rapports de gestion	9
L'indépendance des commissaires.....	10
Les impacts de l'implantation du PL 52	10
Partie 2 : Questionnement sur le nouveau rôle attribués aux commissaires aux plaintes ..	12
Nos constats.....	12
Nos questions.....	12
Conclusion.....	14
ANNEXE 1 – Liste des recommandations	15

Présentation de l'organisme

L'Association québécoise de défense des droits des personnes retraitées et préretraitées (AQDR) est un organisme à but non lucratif créé le 1^{er} mai 1979 en vertu du Chapitre 3 de la Loi des compagnies.

L'AQDR est une association nationale regroupant 42 sections réparties sur l'ensemble du territoire québécois. Chacune des sections de l'AQDR est un organisme à but non lucratif autonome, administré par un conseil d'administration dont les administrateurs sont élus en assemblée générale annuelle par leurs membres. Plus de 23 000 personnes sont membres de l'AQDR nationale ou d'une section de l'AQDR. Le mouvement de l'AQDR défend les droits collectifs de toutes les personnes âgées du Québec sans distinction de race, de sexe, de langue ou de religion.

La mission de l'AQDR

L'AQDR s'est donnée pour mission officielle la défense collective des droits des personnes retraitées et préretraitées. Elle intervient pour porter la voix des personnes âgées et défendre leurs droits. Les activités sociopolitiques constituent les démarches fondamentales de l'Association comme en témoigne sa participation à plusieurs commissions parlementaires, citons notamment en janvier 2014, la Commission de la santé et des services sociaux portant sur les conditions de vie des adultes hébergés en centres d'hébergement et de soins de longue durée (CHSLD) et en janvier 2017, la Commission des relations avec les citoyens sur le projet de loi visant à lutter contre la maltraitance envers les aînés et toutes personnes majeures en situation de vulnérabilité.

En considération de sa vision du vieillissement, les prises de position de l'AQDR s'inscrivent dans toutes les problématiques qui concernent les personnes de 50 ans et plus : régimes de retraite, revenu, logement, sécurité, violence, âgisme, exclusion sociale, santé, soins à domicile, médication, transport, vie quotidienne, vie sociale. Ainsi, l'AQDR se soucie de l'ensemble des facteurs qui peuvent influencer la qualité de vie des personnes âgées, particulièrement en ce qui concerne les aînés les plus vulnérables.

Notre vision du vieillissement

L'Association adhère à une vision dynamique du vieillissement qui reconnaît que les personnes âgées vivent la plénitude de leur existence, avec la capacité de maîtriser leur vie, suivant leurs propres choix. En croissance continue, les aînés sont ouverts aux changements, capables d'évolution et d'engagement dans le monde actuel, dans leur environnement et dans une société qui doit leur assurer la paix et la sécurité. Les aînés sont des citoyennes et des citoyens à part entière. Plusieurs participent socialement et donnent leur point de vue dans les lieux publics appropriés et contribuent à la vitalité des communautés.

Introduction

En 2017, après une année de recherche, de consultations d'experts et de validation dans l'ensemble de ses sections, l'AQDR s'est doté d'un cahier de revendications globales et intégrées qui couvrent les enjeux actuels et à venir touchant les aînés. Ces grands thèmes d'action se subdivisent en dix droits qui sont le fondement de nos revendications.

Cette plate-forme nationale teinte nos interventions nationales et traduit les besoins des aînés.

L'AQDR est aussi un intervenant de première ligne pour les aînés dans chaque région du Québec. Nos actions communautaires régionales et locales nous ont amené à connaître et utiliser divers mécanismes d'intervention de proximité pour informer, sensibiliser, accompagner et soutenir les aînés qui ont besoin d'un coup de pouce pour se sortir de diverses complications et conserver le plus longtemps possible leur autonomie. Cette réalité terrain aiguise notre sensibilité et nous amène à nous positionner.

Nous saluons la volonté de la ministre responsable des Aînés et des Proches aidants, madame Marguerite Blais, de vouloir renforcer le régime d'examen des plaintes du réseau de la santé et des services sociaux pour les usagers qui reçoivent des services des établissements privés. Ce projet de loi a pour objet de renforcer le régime d'examen des plaintes du réseau de la santé et des services sociaux, plus particulièrement pour les usagers des établissements privés, et ce, notamment à la suite du constat du nombre de plaintes des usagers beaucoup moins élevées dans les établissements dits privés. La ministre Marguerite Blais a d'ailleurs précisé ce qui suit lors du dépôt du projet de loi en chambre parlementaire :

« Le projet de loi prévoit d'abord que seuls les établissements publics doivent établir une procédure d'examen des plaintes. Il énonce que la procédure d'examen des plaintes des centres intégrés de santé et de services sociaux s'applique à la fois aux plaintes des usagers des centres intégrés et à celles des usagers des établissements privés.

De plus, le projet de loi établit que les commissaires locaux aux plaintes et à la qualité des services et les médecins examinateurs des centres intégrés sont responsables de l'examen des plaintes des usagers des établissements privés. Il précise que les commissaires locaux des centres intégrés sont également responsables du traitement des signalements effectués dans le cadre de la Politique de lutte contre la maltraitance envers les personnes en situation de vulnérabilité adoptée par les établissements privés. »

Afin de permettre de faire une analyse exhaustive du projet de Loi n° 52, nous procéderons de la façon suivante :

- Mise en contexte qui fait état de l'historique du régime avant la présente modification
- Analyse du projet de loi 52 et de ses impacts
- Questionnement sur le rôle des commissaires aux plaintes
- Conclusion et recommandations

Mise en contexte

L'AQDR se soucie de l'ensemble des facteurs qui peuvent influencer la qualité de vie des personnes âgées particulièrement en ce qui concerne les aînés les plus vulnérables.

En parallèle, la manière et les dispositifs mis en place pour dispenser ces services sont aussi très importants. D'excellents projets peuvent n'avoir que peu ou pas d'impacts s'ils sont mal planifiés et organisés et surtout s'ils ne tiennent pas suffisamment compte des contextes de mise en œuvre.

Afin de bien comprendre les impacts du PL n° 52, il est essentiel de se rappeler l'origine du système d'examen des plaintes, de bien définir ce qu'il est et de considérer les changements survenus à date et enfin, d'évaluer l'impact des nouvelles modifications.

L'origine

Le régime d'examen des plaintes du réseau de la Santé et des Services sociaux existe comme tel depuis le projet de loi 120 qui modifie la LSSSS. Ce projet de loi provient de la Commission Rochon déposée en 1988 qui souligne la nécessité d'avoir un mécanisme de plaintes dans le système de santé avec la ligne de pensée du citoyen utilisateur-payeur. Le souci d'avoir des soins adaptés à toutes les communautés ainsi qu'à la personnalisation des soins et le besoin d'évaluer la qualité des soins étaient les préoccupations du moment.

Le régime d'examen des plaintes

Le régime d'examen des plaintes en matière de santé et de services sociaux au Québec présente une avenue originale qui allie la participation, les droits des usagers et l'amélioration de la qualité des services, tout en établissant un canal de communication formelle entre les citoyens et l'organisation.

Les dernières modifications et constats

Au cours des dernières années, le régime d'examen des plaintes a subi diverses modifications notamment en ce qui a trait à la fonction des commissaires aux plaintes et à la qualité des services et à leur positionnement au sein de l'organisation dans le but de favoriser leur indépendance et leur impartialité.

Les étapes charnières de ce processus sont les suivantes :

- En 2001, une modification de la LSSSS introduit « l'assistance par un organisme communautaire prévu pour les usagers ».
- En 2005, le projet de loi 83 « Loi modifiant la loi sur les services de santé et les services sociaux et d'autres dispositions législatives » recadre la manière dont les plaintes sont traitées. Premièrement, tout établissement de santé devait se doter d'un commissaire y compris le privé. De plus, une structure formelle devait être adoptée dans le suivi des recommandations. La notion de l'indépendance du commissaire est introduite.
- En 2015, le projet de loi 10 « Loi modifiant l'organisation et la gouvernance du réseau de la santé et des services sociaux notamment par l'abolition des agences régionales » impose des changements dans la structure des commissaires. Il amène une centralisation de cette structure au sein des CIUSSS et CISSS devenue la nouvelle structure en santé et services sociaux..

Constat ; Plusieurs établissements de santé voient leur poste de commissaire local aboli pour être centralisé dans des instances régionales. Il en résulte ainsi que la tâche des commissaires au sein des CIUSSS ET CISSS a donc été alourdie par le poids des demandes. Il est aussi important de souligner la variance¹ qui existe par CIUSSS et CISSS. Les rapports de plaintes émanent principalement des différents CIUSSS et CISSS. On peut donc comparer les modalités de leurs systèmes de traitements des plaintes, le nombre de plaintes et les délais de traitement.

- En 2017, le projet de loi PL-115 « Loi visant à lutter contre la maltraitance envers les aînés et toute autre personne majeure en situation de vulnérabilité » ajoute dans les champs d'analyse et de plaintes des commissaires les cas de maltraitance envers les aînés.

Constat : Le traitement de ces cas demande l'acquisition d'une nouvelle expertise et d'une formation. Ces nouvelles tâches complexifient et alourdissent le travail des commissaires.

- Les plaintes émanant des CHSLD privés continuent d'être traitées par un commissaire local aux plaintes et à la qualité des services nommé par le conseil d'administration de l'établissement privé détenteur d'un permis². Il traite les plaintes à sa manière tout en respectant son cadre de référence et produit au conseil d'administration un rapport de plaintes.

¹ Les chiffres ne sont pas constants selon les régions et les années. En 2017-2018, on observe dans le CIUSSS du nord de l'île de Montréal une diminution du nombre des plaintes mais une augmentation du délai de traitement alors que le CIUSSS de la Capitale-Nationale vit l'inverse.

² Ministère de la Santé et des Services sociaux, Guide d'information, Demande de permis pour l'exploitation d'un centre d'hébergement et de soins de longue durée privé.

Constat : Toutefois, après avoir étudié quelques rapports de plaintes de ce secteur, force est de constater qu'il y a en général peu d'informations sur les plaintes analysées. On constate aussi que certains de ces établissements ne rapportent aucune plainte.

De ces informations fragmentaires, deux conclusions valables peuvent être tirées. Une première nous porte à croire que la qualité des services au privé est excellente mais une seconde est contraire et exprime des profondes lacunes dans le système actuel. Cela demeure questionnable et inquiétant.

Partie 1 : Analyse du projet de loi 52 et de ses impacts

Les principaux changements apportés par le PL no 52

L'uniformisation du processus

Le processus d'examen des plaintes sera uniformisé autant pour les établissements privés que publics dans un territoire donné puisque les établissements privés relèveront du commissaire aux plaintes et du règlement de l'établissement public sur son territoire.

Conséquemment, chaque établissement public adoptera un règlement qui s'appliquera ainsi sur l'ensemble de son territoire et sur les établissements publics y figurant. Il s'agit donc d'uniformisation territoriale de la procédure de plaintes celle-ci demeurant toujours sujet à la discrétion du conseil d'administration de l'établissement ainsi qu'à l'approbation du ministre.

L'information aux usagers

Un établissement privé doit informer l'utilisateur qu'il peut formuler une plainte en application de la procédure en vigueur. Dans toutes ses installations, l'établissement devra afficher à la vue du public un document expliquant qui peut formuler une telle plainte, les modalités d'exercice de ce droit et les coordonnées du commissaire compétent.

Les rapports de gestion

Les conseils d'administration des établissements publics devront déposer un rapport complet mais qui distinguera la provenance des plaintes dans les deux types d'établissement.

La gestion opérationnelle de l'actif informationnel est fournie aux établissements par le ministre de la Santé et des Services sociaux qui devra évaluer l'efficacité et la qualité du traitement des plaintes par les établissements.

L'indépendance des commissaires

Le critère d'indépendance du commissaire devient un incontournable et cela tout au long de son mandat.

Les impacts de l'implantation du PL52

1. Une gestion des plaintes du réseau mieux intégrée et plus parlante, couvrant l'ensemble des établissements du réseau tant privé que public.
2. Ce nouveau projet de loi conduira à la mise en place du nouveau poste de commissaire aux plaintes, intégré dans la structure du ministère. Cette fonction ministérielle permettra d'avoir une vision d'ensemble du système et ainsi, de favoriser l'amélioration continue des services aux usagers du réseau. En même temps, il y aura possibilité de favoriser les meilleures pratiques.
3. Un changement organisationnel important dans les processus et les façons de faire qui demande beaucoup de suivi de gestion tout au long du processus.
4. Un besoin d'information et de sensibilisation des acteurs du réseau pour assurer la cohérence à tous les niveaux.

Recommandation 1

L'importance de l'évaluation

L'évaluation du système de traitement des plaintes actuel : Est-ce qu'il y a eu une évaluation globale du système actuel de traitement des plaintes?

Quelles sont les lacunes qui sont apparues?

Comment allez-vous intégrer les modifications?

Recommandation 2

La fonction de commissaires

Il nous apparaît opportun d'identifier le profil type des commissaires, de regarder l'ampleur du travail à accomplir en fonction de leurs nombres actuels et en devenir et de leurs qualifications.

Le PL n° 52 élargit la compétence territoriale d'un commissaire aux plaintes d'un établissement public qui aura à traiter maintenant à la fois les plaintes des usagers des

établissements publics et privés sur un territoire donné. Les commissaires aux plaintes seront donc responsables d'un territoire combinant les établissements publics et privés.

Il est également opportun de soulever que le nouveau projet de loi n'octroie pas de pouvoirs supplémentaires au commissaire seulement un élargissement de sa compétence territoriale puisque les recommandations que le commissaire peut rendre à la suite de l'examen d'une plainte n'ont toujours pas de caractère décisionnel coercitif.

Rappelons que l'AQDR Nationale se questionnait déjà en 2017, lors de sa parution en Commission parlementaire sur le projet de Loi 115, sur la capacité des commissaires locaux à répondre à cet ajout de responsabilités.

Recommandation 3

L'impact de la restructuration du réseau en 2015

La restructuration du réseau de la santé avec la Loi 10 a changé la donne dans le traitement des plaintes. On retrouve maintenant des commissaires régionaux aux plaintes avec leurs adjoints qui sont attachés aux CISSS et CIUSSS.

Cette centralisation a eu des impacts. Avons-nous mesuré la portée des impacts? Comment le commissaire fait-il son analyse ? Les personnes ressources dans les établissements qui lui fournissent les données sont-elles toutes indépendantes ?

Recommandation 4

La situation financière des CHSLD privés non conventionnés à prendre en compte.

L'analyse de plusieurs rapports d'intervention du Protecteur du citoyen auprès des CHSLD privés démontre dans plusieurs cas des lacunes importantes dans la façon dont sont donnés les soins infirmiers et les services d'assistance. Dans certains rapports, on indique qu'un CHSLD privé doit générer des profits mais que cet objectif ne peut être atteint aux dépens de la véritable mission des CHSLD. Dans certains rapports on mentionne l'accès déficient à une procédure d'examen des plaintes neutre et impartiale.

Partie 2 : Questionnement sur le rôle des commissaires aux plaintes dans les établissements privés

Rappelons que le commissaire aux plaintes, après l'entrée en vigueur PL 52, sera dorénavant externe aux établissements privés puisqu'il ne sera plus nommé par le conseil d'administration dudit établissement. Nous avons plusieurs questionnements sur l'opérationnalisation de la décision.

Nos constats

Si on se réfère à l'ajout antérieur des tâches dévolues aux commissaires au niveau de l'abus et de la maltraitance, on se questionne sur le comment cela s'est-il réalisé (la formation était-elle adéquate ?) et sont-ils à l'aise avec cette nouvelle fonction. Est-ce qu'un suivi est fait ?

Il nous apparaît indéniable que ces commissaires aux plaintes vont devoir s'acclimater, se sensibiliser à la situation vécue dans les établissements privés afin de bien comprendre la teneur des plaintes qui leur seront soumises tout en tenant compte de leurs nouvelles obligations. Ils devront tenir compte de la spécificité propre à ces milieux pour être capable d'évaluer la tenue de la plainte. Appliquer le régime public dans des organisations privées, qui n'ont pas le même environnement, sans en tenir compte pourrait fausser l'analyse et conduire à une mauvaise recommandation. Comment pourront-ils s'adapter au privé?

Nos questions

Comment sera établie l'organisation des tâches des nouveaux commissaires aux plaintes? Si la tâche qui leur est répartie comprend entièrement tout le travail dévolu (abus et maltraitance, plaintes dans le public et plaintes dans le privé), cette tâche deviendra très complexe et ne risqueront-ils pas d'être moins sensibles aux spécificités des tâches. Ces fonctions demanderont une polyvalence extrême, demandant une formation et un suivi continu.

L'autre façon d'organiser le travail serait de spécialiser les commissaires aux plaintes et de leur attribuer de façon spécifique une fonction pour les rendre plus experts dans un domaine.

Recommandation 5

Afin d'avoir l'heure juste sur l'organisation du travail à venir, il serait bon de s'inspirer du vécu antérieur lors de l'ajout de tâches en abus et maltraitance et d'utiliser l'évaluation qui a pu être faite lors de l'ajout de ces fonctions (intégration du commissaire aux nouvelles tâches, formation requise, temps requis pour l'adaptation, difficultés rencontrées, etc.) pour ne pas rencontrer les mêmes difficultés et de faciliter le processus d'intégration.

Recommandation 6

Bien évaluer la nouvelle complexité des tâches du commissaire aux plaintes afin de voir s'il n'y aurait pas lieu de les spécialiser en fonction de leurs trois attributions au lieu de leur attribuer la tâche complète.

Recommandation 7

Prévoir des stages en établissements privés pour les commissaires afin de leur permettre de bien évaluer le milieu et de comprendre cette nouvelle réalité, les difficultés rencontrées afin d'être en mesure de bien faire leur travail et se créer des liens à l'interne.

Recommandation 8

S'il y a des nouveaux commissaires engagés, prévoir les critères propres à cette fonction afin d'engager des personnes qui ont l'expertise requise pour travailler dans cette fonction. Avoir les aptitudes, la formation et la compétence requises pour ce travail.

Recommandation 9

Prévoir un mécanisme d'accompagnement des commissaires aux plaintes afin qu'ils soient toujours bien dans cette fonction complexe et les assurer d'une formation continue, en bon temps et au bon moment.

Conclusion et recommandations

Lorsqu'on procède à la modification d'un régime déjà existant, il ne faut pas perdre de vue les buts initiaux à l'origine de l'implantation de ce régime. L'AQDR a recensé les trois éléments importants tenus en compte lors de l'implantation d'un régime d'examen des plaintes dans le réseau de la santé et des services sociaux : être capable d'évaluer la qualité des services rendus aux usagers, être capable d'améliorer les services en fonction des problèmes identifiés et permettre aux usagers de faire entendre leurs voix.

Pour arriver à une réforme qui tienne compte de la réalité actuelle des valeurs de gestion, soit une vision intégrée et cohérente dans un secteur d'activités, vision à laquelle nous adhérons, il sera aussi important de valider que la réforme saura intégrer adéquatement l'approche développée dans la future politique d'hébergement.

Le régime d'examen des plaintes a jusqu'à maintenant fait l'objet de quelques réformes. Nous déplorons que l'impact de chacune de celles-ci n'ait jamais été systématiquement évalué. Avec l'implantation de cette quatrième réforme, nous recommandons qu'une évaluation globale du régime soit conduite afin de s'assurer qu'il répond aux besoins actuels et que les buts initiaux visés sont toujours d'actualité.

Comme le soulignait très justement M^e Christine Morin, professeure à la faculté de droit de l'Université Laval, titulaire de la Chaire de recherche Antoine-Turmel sur la protection juridique des aînés : « Le problème de la maltraitance envers les personnes âgées – comme celui de toute forme de maltraitance – est complexe et multifactoriel. La meilleure législation ne réussira jamais à résoudre tous les problèmes si la société ne s'intéresse pas davantage au sort de ses personnes âgées qui sont en situation de vulnérabilité. De meilleures lois peuvent certes améliorer la situation, mais face à un problème social, chacun de nous doit se sentir concerné. »³

³ <http://www.lapresse.ca/le-soleil/opinions/points-de-vue/201612/26/01-5054698-le-quebec-fait-il-semblant-daimer-les-aines.php>.

ANNEXE 1 – Liste des recommandations

Recommandation 1

L'importance de l'évaluation

L'évaluation du système de traitement des plaintes actuel : Est-ce qu'il y a eu une évaluation globale du système actuel de traitement des plaintes?

Quelles sont les lacunes qui sont apparues?

Comment allez-vous intégrer les modifications?

Recommandation 2

La fonction de commissaires

Il nous apparaît opportun d'identifier le profil type des commissaires, de regarder l'ampleur du travail à accomplir en fonction de leurs nombres actuels et en devenir et de leurs qualifications.

Le PL n° 52 élargit la compétence territoriale d'un commissaire aux plaintes d'un établissement public qui aura à traiter maintenant à la fois les plaintes des usagers des établissements publics et privés sur un territoire donné. Les commissaires aux plaintes seront donc responsables d'un territoire combinant les établissements publics et privés.

Il est également opportun de soulever que le nouveau projet de loi n'octroie pas de pouvoirs supplémentaires au commissaire seulement un élargissement de sa compétence territoriale puisque les recommandations que le commissaire peut rendre à la suite de l'examen d'une plainte n'ont toujours pas de caractère décisionnel coercitif.

Rappelons que l'AQDR Nationale se questionnait déjà en 2017, lors de sa parution en Commission parlementaire sur le projet de Loi 115, sur la capacité des commissaires locaux à répondre à cet ajout de responsabilités.

Recommandation 3

L'impact de la restructuration du réseau en 2015

La restructuration du réseau de la santé avec la Loi 10 a changé la donne dans le traitement des plaintes. On retrouve maintenant des commissaires régionaux aux plaintes avec leurs adjoints qui sont attachés aux CISSS et CIUSSS.

Cette centralisation a eu des impacts. Avons-nous mesuré la portée des impacts? Comment le commissaire fait-il son analyse? Les personnes ressources dans les établissements qui lui fournissent les données sont-elles toutes indépendantes?

Recommandation 4

La situation financière des CHSLD privés non conventionnés à prendre en compte.

L'analyse de plusieurs rapports d'intervention du Protecteur du citoyen auprès des CHSLD privés démontre dans plusieurs cas des lacunes importantes dans la façon dont sont donnés les soins infirmiers et les services d'assistance. Dans certains rapports, on indique qu'un CHSLD privé doit générer des profits mais que cet objectif ne peut être atteint aux dépens de la véritable mission des CHSLD. Dans certains rapports on mentionne l'accès déficients à une procédure d'examen des plaintes neutre et impartiale.

Recommandation 5

Afin d'avoir l'heure juste sur l'organisation du travail à venir, il serait bon de s'inspirer du vécu antérieur lors de l'ajout de tâches en abus et maltraitance et d'utiliser l'évaluation qui a pu être faite lors de l'ajout de ces fonctions (intégration du commissaire aux nouvelles tâches, formation requise, temps requis pour l'adaptation, difficultés rencontrées, etc.) pour ne pas rencontrer les mêmes difficultés et de faciliter le processus d'intégration.

Recommandation 6

Bien évaluer la nouvelle complexité des tâches du commissaire aux plaintes afin de voir s'il n'y aurait pas lieu de les spécialiser en fonction de leurs trois attributions au lieu de leur attribuer la tâche complète.

Recommandation 7

Prévoir des stages en établissements privés pour les commissaires afin de leur permettre de bien évaluer le milieu et de comprendre cette nouvelle réalité, les difficultés rencontrées afin d'être en mesure de bien faire leur travail et se créer des liens à l'interne.

Recommandation 8

S'il y a des nouveaux commissaires engagés, prévoir les critères propres à cette fonction afin d'engager des personnes qui ont l'expertise requise pour travailler dans cette fonction. Avoir les aptitudes, la formation et la compétence requises pour ce travail.

Recommandation 9

Prévoir un mécanisme d'accompagnement des commissaires aux plaintes afin qu'ils soient toujours bien dans cette fonction complexe et les assurer d'une formation continue, en bon temps et au bon moment.