



PROTECTEUR
DU CITOYEN

Écoute • Rigueur • Respect

RAPPORT D'INTERVENTION

**Intervention au Centre intégré
universitaire de santé et de services
sociaux de l'Estrie – Centre hospitalier
universitaire de Sherbrooke**

Québec, le 17 mars 2022

AVIS

Le présent rapport a été rédigé au terme d'une intervention effectuée par le Protecteur du citoyen conformément au chapitre IV de la *Loi sur le Protecteur des usagers en matière de santé et de services sociaux* (RLRQ, chapitre P 31.1) (*Loi sur le Protecteur des usagers*). Sa communication ou diffusion est régie par cette loi ainsi que par la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels* (RLRQ, chapitre A-2.1) (*Loi sur l'accès*).

Ce rapport peut être communiqué par le Protecteur du citoyen aux instances et aux personnes concernées par l'intervention, et ce, conformément à l'article 24 de la *Loi sur le Protecteur des usagers*. De plus, le résultat de l'intervention peut être communiqué à toute autre personne intéressée.

Toutefois, des extraits du document peuvent être masqués conformément à la *Loi sur l'accès*, notamment en vertu des articles 53, 54, 83 et 88 au motif qu'ils contiennent des renseignements personnels concernant des personnes et permettant de les identifier. Ces extraits ne peuvent donc être divulgués sans le consentement des personnes concernées comme prescrit par l'article 59 de la *Loi sur l'accès*.

LA MISSION DU PROTECTEUR DU CITOYEN

Le Protecteur du citoyen veille au respect des droits des personnes en intervenant auprès des ministères et des organismes du gouvernement du Québec ainsi qu'auprès des différentes instances du réseau de la santé et des services sociaux pour demander des correctifs à des situations qui portent préjudice à une personne ou à un groupe de personnes. Il traite aussi les divulgations d'actes répréhensibles à l'égard des organismes publics et les plaintes en cas de représailles liées à ces divulgations. Désigné par au moins les deux tiers des parlementaires et faisant rapport à l'Assemblée nationale, le Protecteur du citoyen agit en toute indépendance et impartialité, que ses interventions résultent du traitement de plaintes, de signalements ou de divulgations, ou de sa propre initiative.

Le respect des personnes et de leurs droits ainsi que la prévention des préjudices sont au cœur de la mission du Protecteur du citoyen. Son rôle en matière de prévention s'exerce notamment par l'analyse de situations qui engendrent des préjudices pour un nombre important de citoyens et de citoyennes ou qui sont de nature systémique.

En vertu des pouvoirs qui lui sont conférés, il peut notamment proposer des modifications aux lois, règlements, directives et politiques administratives afin de les améliorer dans l'intérêt des personnes concernées.

TABLE DES MATIÈRES

1	Contexte de l'intervention	1
1.1	<i>Loi sur le Protecteur des usagers en matière de santé et de services sociaux</i>	1
1.2	Demande d'intervention	1
1.3	Pertinence de l'intervention	1
2	Conduite de l'intervention	2
2.1	Déléguées désignées pour conduire l'enquête	2
2.2	Collecte d'information	2
2.3	Documentation consultée	3
2.4	Visites de CHSLD	3
3	Résultats de l'enquête du Protecteur du citoyen	3
3.1	Lacunes dans la qualité des soins et des services	3
3.2	Lacunes dans la sécurité des soins et des services	4
3.2.1	<i>Déclaration des incidents et accidents</i>	4
3.2.2	<i>Déplacements non sécuritaires</i>	4
3.2.3	<i>Pratiques apparentées à de la maltraitance</i>	4
3.3	Lacunes dans les communications	5
3.3.1	<i>Communication auprès des résidents et résidentes et des familles</i>	5
3.3.2	<i>Communication au sein des équipes de soins</i>	5
3.4	Détresse du personnel et des gestionnaires	5
3.5	Situation particulière dans l'un des CHSLD	6
4	Engagements du CIUSSS lors de l'intervention du Protecteur du citoyen	6
5	Améliorations additionnelles requises	7
5.1	Présence d'une infirmière ou d'un infirmier en tout temps dans les CHSLD	7
5.2	Déplacements sécuritaires des personnes hébergées	7
5.3	Pratiques s'apparentant à de la maltraitance	7
5.4	Détresse du personnel et des gestionnaires des CHSLD	8
6	Conclusion	8
7	Recommandations	8

1 CONTEXTE DE L'INTERVENTION

1.1 *Loi sur le Protecteur des usagers en matière de santé et de services sociaux*

Le Protecteur du citoyen exerce les fonctions prévues à la *Loi sur le Protecteur des usagers en matière de santé et de services sociaux*. Cette loi prévoit qu'il doit veiller, par toute mesure appropriée, au respect des usagers ainsi que des droits qui leur sont reconnus par la *Loi sur les services de santé et les services sociaux* et par toute autre loi¹. En outre, il peut intervenir s'il a des motifs raisonnables de croire qu'une personne physique ou un groupe de personnes physiques a été lésé par l'acte ou l'omission d'une instance de la santé ou des services sociaux ou peut vraisemblablement l'être².

Le respect des usagers et de leurs droits est au cœur de la mission du Protecteur du citoyen.

1.2 Demande d'intervention

Le Protecteur du citoyen a reçu des signalements visant les centres d'hébergement et de soins de longue durée (ci-après CHSLD) du Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux de l'Estrie – Centre hospitalier universitaire de Sherbrooke (ci-après CIUSSS). Ce CIUSSS compte 2 108 lits d'hébergement répartis dans 24 CHSLD.

Les signalements dénoncent différents problèmes concernant la qualité et la sécurité des soins en contexte de pénurie importante de personnel soignant et de mise en place de plans de contingence. Compte tenu des informations portées à son attention, le Protecteur du citoyen a pris la décision d'intervenir.

1.3 Pertinence de l'intervention

Les plans de contingence dans les CHSLD du CIUSSS visé s'inscrivent dans un contexte de pénurie majeure de personnel. Selon le CIUSSS, ils ont été élaborés pour éviter une rupture de services dans certains CHSLD. Ces plans visent une répartition équitable des ressources humaines entre les différents CHSLD. De plus, pour le CIUSSS, ils identifient le seuil minimal de ressources humaines requises pour assurer la sécurité des soins.

Pour accompagner le personnel et les gestionnaires, le CIUSSS a produit des plans de contingence structuraux et cliniques pour chaque CHSLD. Les plans structuraux indiquent les ratios de personnel à appliquer selon le type d'emploi et le quart de travail. Les plans cliniques identifient les activités cliniques à reporter en situation de manque de personnel, notamment les évaluations des risques de chute ou de plaie, de la mobilité et de la dysphagie. Selon le CIUSSS, les plans cliniques furent,

1. *Loi sur le Protecteur des usagers en matière de santé et de services sociaux*, RLRQ, c. P-31.1, art. 1 et 7.

2. *Ibid.*, art. 20 et suivants.

notamment, développés en concordance avec les outils d'aide à la décision pour le délestage d'activité clinique produit par le ministère de la Santé et des services sociaux (ci-après MSSS).

Au départ, le contingentement des ressources humaines devait s'appliquer du 18 juillet au 12 septembre 2021. Toutefois, en raison des répercussions de la pandémie de la COVID-19, le contingentement a été prolongé jusqu'au 9 janvier 2022. Les ratios de personnel prévus dans les plans de contingence structureaux ont été modifiés à quelques reprises en fonction des analyses prévisionnelles sur la disponibilité du personnel dans les CHSLD.

L'intervention porte sur les conséquences des plans de contingence dans les CHSLD du CIUSSS visé, plus précisément sur les éléments suivants :

- La qualité des soins;
- La sécurité des soins;
- Les communications;
- La détresse du personnel.

2 CONDUITE DE L'INTERVENTION

2.1 Déléguées désignées pour conduire l'enquête

En vertu des pouvoirs qui lui sont conférés, la protectrice du citoyen a confié à deux de ses déléguées, soit M^{me} Catherine Marin et M^{me} Julie Roussy, le mandat de recueillir le témoignage des personnes concernées et le point de vue des instances impliquées ainsi que toute autre information jugée pertinente afin de procéder à l'analyse de la situation et, le cas échéant, de proposer des correctifs et une approche favorisant leur mise en œuvre.

2.2 Collecte d'information

Afin d'obtenir l'information pertinente et nécessaire à l'intervention, le Protecteur du citoyen a recueilli les commentaires et observations des personnes suivantes :

- Des personnes cadres supérieures et hors cadre au sein du CIUSSS;
- Des gestionnaires administratifs et cliniques du CIUSSS;
- Du personnel des équipes de soins des CHSLD;
- Des personnes hébergées en CHSLD;
- Des personnes proches aidantes en CHSLD;
- Des comités ou groupes veillant aux intérêts des usagers et usagères ou des travailleurs et travailleuses en CHSLD.

2.3 Documentation consultée

Afin de compléter sa collecte d'information, le Protecteur du citoyen a consulté les documents suivants :

- La *Loi sur les services de santé et les services sociaux* (ci-après la LSSSS);
- Le Cadre de référence et normes relatives à l'hébergement dans les établissements de soins de longue durée (2018);
- La Politique-cadre de lutte contre la maltraitance envers les aînés et toute autre personne majeure en situation de vulnérabilité du ministère de la Santé et des Services sociaux (2017-2022);
- Le Cadre de référence pour l'élaboration des protocoles d'application des mesures de contrôle : contention, isolement et substances chimiques du ministère de la Santé et des Services sociaux (2015);
- Divers documents cliniques et administratifs du CIUSSS.

2.4 Visites de CHSLD

Les données recueillies de l'enquête du Protecteur du citoyen concerne l'ensemble des CHSLD du CIUSSS. Afin d'apprécier la situation portée à l'attention du Protecteur du citoyen, des visites non annoncées ont également été effectuées dans trois CHSLD.

3 RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE DU PROTECTEUR DU CITOYEN

3.1 Lacunes dans la qualité des soins et des services

Lors de l'enquête du Protecteur du citoyen, la majorité des membres du personnel et des gestionnaires interrogés ont mentionné que les soins et les services offerts dans les CHSLD du CIUSSS ne visaient plus le respect des bonnes pratiques en matière de qualité. Selon eux, dorénavant, les équipes de soins cherchaient uniquement à assurer un niveau minimal de sécurité et de surveillance auprès des personnes hébergées.

L'enquête a révélé un manque d'assistance auprès des personnes hébergées, notamment pour l'hydratation et l'alimentation. Les témoins de la réalité sur le terrain se sont dits également préoccupés des longs délais pour répondre aux demandes des résidents et résidentes au moyen de la cloche d'appel. Par ailleurs, le Protecteur du citoyen a constaté que les gestionnaires des CHSLD concernés avaient peu de soutien, notamment d'outils, d'indicateurs de suivi et de ressources, pour les aider à s'assurer de la qualité et de la sécurité des soins.

Le Protecteur du citoyen a aussi observé que les membres du personnel n'avaient pas tous la même compréhension de l'application du plan de contingence, ceci

s'appliquant notamment au report de soins de base. Par conséquent, certaines personnes ne recevaient pas leur bain hebdomadaire, étaient levées seulement en après-midi ou encore étaient laissées en pyjama toute la journée. De telles pratiques vont à l'encontre de soins de qualité en plus de porter atteinte à la dignité des personnes hébergées.

Enfin, tient à rappeler le Protecteur du citoyen, les CHSLD hébergent des personnes vulnérables nécessitant des soins complexes donnés selon une intensité élevée. Les normes actuelles du ministère de la Santé et des Services sociaux en CHSLD exigent la présence d'un infirmier ou d'une infirmière en tout temps pour assurer des soins sécuritaires et de qualité. Or, l'enquête du Protecteur du citoyen a révélé que des CHSLD du CIUSSS n'avaient pu assurer cette présence sur plusieurs quarts de nuit au cours de la période d'application des plans de contingence.

3.2 Lacunes dans la sécurité des soins et des services

3.2.1 Déclaration des incidents et accidents

Selon la LSSSS, les établissements (incluant les CHSLD) ont l'obligation de déclarer les événements indésirables qui se produisent dans le cadre de la prestation des soins et des services. Cela peut être, par exemple, une chute ou une erreur de médicament.

L'enquête a démontré que des membres du personnel soignant ne déclaraient plus certains types d'événement, et ce, par manque de temps. Selon le Protecteur du citoyen, le fait d'agir ainsi compromet la sécurité des personnes hébergées.

3.2.2 Déplacements non sécuritaires

Le Protecteur du citoyen a constaté des lacunes dans les pratiques de déplacement des résidents et résidentes au moyen d'un lève-personne.

L'enquête a révélé que la directive indiquant d'avoir recours à deux membres du personnel lors de ces déplacements était peu respectée. À cet égard, le personnel interrogé a été unanime : la directive n'était pas appliquée par manque de personnel ou de temps. Cette pratique est non sécuritaire et met à risque les personnes hébergées.

3.2.3 Pratiques apparentées à de la maltraitance

La *Loi visant à lutter contre la maltraitance*³ définit la maltraitance comme « un geste singulier ou répétitif ou un défaut d'action appropriée qui se produit dans une relation où il devrait y avoir de la confiance et qui cause, intentionnellement ou non, du tort ou de la détresse à une personne ». La définition de maltraitance englobe la notion du geste non intentionnel.

L'enquête du Protecteur du citoyen a révélé des pratiques qui s'apparentaient à de la maltraitance envers des personnes hébergées. C'est ainsi que des personnes

3. *Loi visant à lutter contre la maltraitance envers les aînés et toute autre personne majeure en situation de vulnérabilité, chapitre L-6.3.*

n'obtenaient aucune réponse à certaines de leurs demandes, notamment pour obtenir une collation ou un breuvage, ou encore de l'aide pour aller à la toilette. De plus, des membres du personnel en CHSLD ignoraient certains résidents ou résidentes, allant jusqu'à isoler dans leur chambre les plus exigeants d'entre eux. L'isolement dans une chambre, lorsque le résident ou la résidente ne peut en sortir, est considéré comme une mesure de contrôle en vertu des normes applicables.

Par ailleurs, des membres du personnel ont confié au Protecteur du citoyen que la situation conduit à prioriser les soins aux personnes dont les familles sont présentes. Par exemple, lorsqu'un bain doit être reporté ou annulé, la personne qui ne recevait pas la visite de ses proches était généralement celle dont le soin d'hygiène était reporté ou annulé.

3.3 Lacunes dans les communications

3.3.1 *Communication auprès des résidents et résidentes et des familles*

Malgré certaines démarches du CIUSSS, le Protecteur du citoyen a constaté que des problèmes de communication étaient survenus lors du déploiement des plans de contingence à l'été 2021. En effet, les familles ont alors été peu informées sur le contingentement des ressources et sur les effets concrets sur les soins et les services.

Le Protecteur du citoyen estime qu'il y a eu un manque de transparence envers les personnes hébergées et leurs proches concernant la pénurie de ressources humaines et la mise en application des plans de contingence. De plus, son enquête a révélé que l'information donnée a varié d'un CHSLD à l'autre.

Ces problèmes de communication ont eu des répercussions sur les relations entre le personnel soignant, les personnes hébergées et leurs proches. Lors de l'enquête, une famille a déploré « devoir quémander » de l'information auprès du personnel. Des personnes hébergées et leurs proches ont aussi indiqué se sentir abandonnés par le personnel. Plusieurs ont dit en ressentir de l'insécurité et de l'impuissance.

3.3.2 *Communication au sein des équipes de soins*

Le Protecteur du citoyen a également observé des lacunes dans les communications au sein des équipes. Ces lacunes ont eu des conséquences majeures sur la continuité des soins et des services. De plus, le manque de communication a entraîné des délais supplémentaires dans la prise en charge de certains soins, notamment pour les suivis et les évaluations cliniques.

3.4 La détresse du personnel et des gestionnaires

L'enquête a permis de constater que les membres du personnel soignant et les gestionnaires étaient épuisés, tant par le manque chronique de personnel que par l'instabilité des équipes et la réorganisation continuelle des services. Au surplus, ils ont confié au Protecteur du citoyen qu'ils se sentaient abandonnés par le CIUSSS dans l'identification des problèmes et la recherche de solutions. Des familles et des

personnes hébergées ont été témoins de cette détresse et du sentiment d'impuissance du personnel.

3.5 Situation particulière dans l'un des CHSLD

Au cours de son intervention, le Protecteur du citoyen a recueilli des informations particulièrement préoccupantes concernant l'un des CHSLD du CIUSSS. En effet, il y a constaté des lacunes à ce point importantes qu'elles pouvaient donner lieu à une dynamique de maltraitance organisationnelle et à un manque de prise en charge clinique affectant directement la santé et la sécurité des personnes hébergées.

Considérant la gravité des faits, le Protecteur du citoyen a, au cours de son intervention, rapidement émis trois recommandations au CIUSSS afin qu'il redresse sans délai la situation dans ce CHSLD, soit :

- *R-1 : Réviser les ratios de personnel de soins et d'assistance;*
- *R-2 : Produire un état de situation sur la qualité et la sécurité des soins offerts dans ce CHSLD, incluant une vigilance quant aux gestes de maltraitance;*
- *R-3 : Élaborer un plan d'action afin d'assurer une offre de service de qualité, de sécurité et empreinte de bienveillance.*

Le CIUSSS a accepté les recommandations émises par le Protecteur du citoyen pour ce CHSLD. Il a entrepris différentes actions pour évaluer et corriger la situation. Ces recommandations sont en cours d'implantation par le CIUSSS et feront l'objet d'un suivi particulier par le Protecteur du citoyen (R-1 du présent rapport).

4 ENGAGEMENTS DU CIUSSS LORS DE L'INTERVENTION DU PROTECTEUR DU CITOYEN

À la suite de constats préliminaires que lui a communiqués le Protecteur du citoyen, le CIUSSS s'est engagé à mettre en place des mesures pour redresser la situation pour l'ensemble de ses CHSLD. Ces actions s'inscrivent dans un plan d'amélioration transmis par le CIUSSS au Protecteur du citoyen.

Le CIUSSS souhaite développer un outil de suivi pour avoir un portrait juste et en continu de la qualité des soins offerts en CHSLD. Pour ce faire, il a identifié des mesures quantitatives et qualitatives en cohérence avec les normes qui régissent l'ensemble des soins et des services en CHSLD. Ces mesures permettront au CIUSSS de mettre en place des pistes d'amélioration adaptées à chaque CHSLD, incluant le CHSLD visé par l'intervention particulière.

Le Protecteur du citoyen prend acte de la mobilisation du CIUSSS pour mettre en œuvre des mesures correctives. Il y voit une volonté de sa part d'accroître la qualité des soins et des services fournis aux personnes hébergées.

Toutefois, compte tenu de la gravité de la situation, le Protecteur du citoyen souhaite assurer un suivi du plan d'action et des résultats du CIUSSS. Par conséquent, une recommandation est émise à cette fin (R-1).

5 AMÉLIORATIONS ADDITIONNELLES REQUISES

L'analyse du plan d'amélioration proposé par le CIUSSS démontre que certains correctifs pour éliminer les lacunes identifiées sont peu pris en compte ou ne sont pas du tout. Le Protecteur du citoyen émet donc des recommandations particulières sur les sujets suivants.

5.1 Présence d'une infirmière ou d'un infirmier en tout temps dans les CHSLD

Le Protecteur du citoyen est d'avis que l'absence de tout infirmier ou infirmière, durant un quart de travail en CHSLD, peut compromettre la qualité et la sécurité des services. Une directive ministérielle exige d'ailleurs qu'un infirmier ou une infirmière soit présente en tout temps dans les CHSLD. Une recommandation est formulée à ce sujet (R-2).

5.2 Déplacements sécuritaires des personnes hébergées

Le Protecteur du citoyen souhaite qu'en tout temps, les déplacements au moyen du lève-personne soient réalisés dans le respect des normes applicables afin d'assurer la sécurité et le bien-être des personnes hébergées. Une recommandation est émise à cet effet (R-3).

5.3 Pratiques s'apparentant à de la maltraitance

Le Protecteur du citoyen estime que le CIUSSS a la responsabilité d'évaluer en profondeur les pratiques s'apparentant à de la maltraitance dans ses CHSLD. À cet égard particulièrement, le Protecteur du citoyen considère que des activités de formation devraient être fournies au personnel et aux gestionnaires pour leur permettre de mieux repérer toute forme de geste de maltraitance. Le renforcement des connaissances est l'une des mesures clés pour prévenir et éliminer la maltraitance envers les personnes vulnérables (R-4).

Ce faisant, il doit mettre en place des actions énergiques pour assurer des milieux de vie qui ont le souci constant de traiter les personnes hébergées avec compétence et bienveillance (R-5 et R-6).

5.4 Détresse du personnel et des gestionnaires des CHSLD

Le Protecteur du citoyen souhaite être informé des actions réalisées par le CIUSSS face à la détresse et au manque de soutien qu'ont identifiés le personnel et les gestionnaires des CHSLD. Une recommandation est formulée à ce sujet (R-7).

6 CONCLUSION

Le Protecteur du citoyen est intervenu à la suite de signalements concernant l'application de plans de contingence des ressources humaines et de reports de soins cliniques dans les CHSLD du CIUSSS mis en cause.

Dans le cadre de son enquête, le Protecteur du citoyen a constaté des lacunes importantes sur le plan de la qualité et de la sécurité des soins ainsi que dans les mécanismes de communication, autant avec les personnes hébergées et leurs proches qu'entre les membres du personnel. Le Protecteur du citoyen estime que l'encadrement clinique et le soutien du personnel et des gestionnaires des CHSLD doivent être renforcés. Il a également observé une grande détresse chez les personnes œuvrant dans les CHSLD.

Le Protecteur du citoyen prend acte des engagements pris par le CIUSSS en cours d'enquête pour corriger la situation. Il y voit une volonté de sa part d'accroître le bien-être des personnes hébergées et de son personnel.

Toutefois, compte tenu de la gravité de la situation, le Protecteur du citoyen souhaite effectuer un suivi de l'application du plan d'action et des résultats obtenus par le CIUSSS. Il émet également des recommandations afin de remédier à des lacunes ciblées plus particulièrement lors de son enquête.

7 RECOMMANDATIONS

Compte tenu de ce qui précède, le Protecteur du citoyen recommande au Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux de l'Estrie-Centre hospitalier universitaire de Sherbrooke ce qui suit :

R-1 Effectuer un suivi rigoureux des résultats atteints dans le cadre de la mise en œuvre de son plan d'amélioration de la qualité des soins et des services fournis dans ses CHSLD.

Transmettre au Protecteur du citoyen, d'ici le 1^{er} juillet 2022 puis, tous les trois mois, un bilan détaillé des résultats atteints et des mesures correctives mises en place.

- R-2** **Respecter** la directive ministérielle indiquant d'assurer la présence d'un infirmier ou d'une infirmière à chaque quart de travail dans les CHSLD.

Informez le Protecteur du citoyen, d'ici le 1^{er} juillet 2022, des mesures mises en place pour atteindre cet objectif.

- R-3** **S'assurer** que les déplacements au moyen de lève-personnes sont effectués dans le respect des normes de sécurité applicables.

Informez le Protecteur du citoyen, d'ici le 31 mai 2022, des mesures mises en place pour atteindre cet objectif.

- R-4** **Implanter** un programme de formation, pour l'ensemble du personnel soignant et des gestionnaires œuvrant en CHSLD, sur les meilleures pratiques de prévention, de repérage et d'intervention en matière de maltraitance.

Transmettre au Protecteur du citoyen, d'ici le 1^{er} juillet 2022, un exemplaire de ce programme de formation.

- R-5** **S'assurer** que l'application des mesures de contrôle dans ses CHSLD est effectuée en conformité avec les normes établies.

Informez le Protecteur du citoyen, d'ici le 31 mai 2022, des suivis mis en place pour atteindre cet objectif.

- R-6** **Développer** une stratégie détaillée dotée d'échéanciers dans le but de promouvoir des soins et des services compétents et empreints de bienveillance à l'égard des personnes hébergées dans les CHSLD.

Transmettre au Protecteur du citoyen, d'ici le 1^{er} juillet 2022, un exemplaire de cette stratégie.

- R-7** **Soutenir** le personnel soignant et les gestionnaires en CHSLD afin de réduire la détresse de ceux-ci et d'accroître le soutien qui leur est fourni.

Informez le Protecteur du citoyen, d'ici le 1^{er} juillet 2022, des mesures de soutien mises en place pour atteindre cet objectif.

Suivi attendu

Tel que le prévoit la *Loi sur le Protecteur des usagers en matière de santé et de services sociaux* (RLRQ, c. P-31.1), le Protecteur du citoyen doit être informé, dans un délai de 30 jours de la réception du rapport, de l'acceptation de l'établissement de mettre en œuvre les recommandations qui lui sont adressées ou des motifs pour lesquels il n'entend pas y donner suite.



Écoute • Rigueur • Respect

Bureau de Québec
800, place D'Youville, 19^e étage
Québec (Québec) G1R 3P4
Téléphone : 418 643-2688

Bureau de Montréal
1080, côte du Beaver Hall
10^e étage, bureau 1000
Montréal (Québec) H2Z 1S8
Téléphone : 514 873-2032

protecteurducitoyen.qc.ca
Téléphone sans frais : 1 800 463-5070
Télécopieur : 1 866 902-7130
protecteur@protecteurducitoyen.qc.ca