



PROCTEUR  
DU CITOYEN

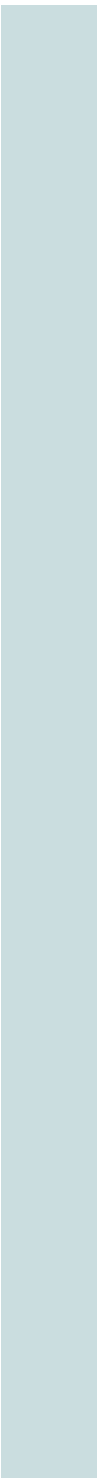
# RAPPORT ANNUEL DE GESTION 2021-2022





RAPPORT  
ANNUEL  
DE GESTION  
2021-2022





Québec, septembre 2022

Monsieur François Paradis  
Président de l'Assemblée nationale  
Hôtel du Parlement  
Québec (Québec) G1A 1A4


Monsieur le Président,

Conformément aux articles 28 et 35.1 de la *Loi sur le Protecteur du citoyen*, je vous présente le rapport annuel de gestion du Protecteur du citoyen pour l'exercice 2021-2022.

Ce rapport, qui fait partie intégrante du 52<sup>e</sup> rapport annuel du Protecteur du citoyen, constitue la quatrième reddition de compte à l'égard du Plan stratégique 2018-2023, de la Déclaration de services aux citoyens entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> avril 2018 et des autres activités de nature administrative de l'institution.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Président, l'expression de ma haute considération.

Le protecteur du citoyen,



Marc-André Dowd



# TABLE DES MATIÈRES

---

7	MESSAGE DU PROTECTEUR DU CITOYEN	43	LES AUTRES ENJEUX DE GESTION
9	DÉCLARATION DU PROTECTEUR DU CITOYEN	44	L'accès à l'information et la protection des renseignements personnels
11	RAPPORT DE VALIDATION DE L'AUDITEUR INTERNE	45	La divulgation d'actes répréhensibles
12	LE PROTECTEUR DU CITOYEN	46	L'éthique et la déontologie
16	LE CONTEXTE INSTITUTIONNEL	47	La politique linguistique
18	EN BREF	47	Le développement durable
19	LE PLAN STRATÉGIQUE 2018-2023	48	L'UTILISATION DES RESSOURCES
34	LA DÉCLARATION DE SERVICES AUX CITOYENS	49	Les ressources humaines
39	LES AFFAIRES PARLEMENTAIRES	51	Planification de la main-d'œuvre et de la relève
41	LA COOPÉRATION AVEC LES OMBUDSMANS ET LES AFFAIRES INTERNATIONALES	52	La gestion et le contrôle des effectifs
42	La comparaison avec d'autres ombudsmans parlementaires	53	Les ressources financières
		55	Les ressources informationnelles
		58	Annexe 1 — Les résultats du Plan stratégique 2018-2023 en un coup d'œil
		64	Annexe 2 — Tableau comparatif 2020-2021 des ombudsmans parlementaires (champs de compétence, volume des demandes, performance et gestion)

# MARC-ANDRÉ DOWD





# MESSAGE DU PROTECTEUR DU CITOYEN

## SE RÉTABLIR DES BOULEVERSEMENTS DE LA PANDÉMIE, EN TANT QU'ÉQUIPE

Mesdames et Messieurs les Parlementaires,

Je vous présente le Rapport annuel de gestion 2021-2022 du Protecteur du citoyen. Ce rapport rend compte des résultats de l'institution concernant :

- Ses engagements en matière de services ;
- L'application de sa planification stratégique ;
- Sa conformité au cadre légal, aux règles et aux meilleures pratiques de gestion.
- Il est complémentaire au rapport annuel d'activités pour la même période.

### Mes remerciements

Je tiens d'abord à rendre hommage à M<sup>me</sup> Marie Rinfret, protectrice du citoyen, à laquelle j'ai l'honneur de succéder. Aux commandes durant les cinq dernières années, elle a mis sa solide expérience, ses compétences et sa générosité au service des citoyens et citoyennes. À l'intérieur de l'institution, elle a également pratiqué une gestion à la fois rigoureuse et humaine grâce à laquelle chaque membre de l'équipe a pu avoir le sentiment d'accomplir des gestes qui comptent vraiment pour la réalisation de la mission du Protecteur du citoyen.

Le mandat de M<sup>me</sup> Rinfret s'étant terminé avec la fin de la période couverte par le présent rapport de gestion,

cette revue de l'année 2021-2022 est la sienne. Les orientations administratives et les cibles reflètent les objectifs qu'elle a mis de l'avant. Ce sont des choix auxquels je souscris pleinement. Je remercie donc sincèrement celle qui m'a précédé.

### Traverser la pandémie, se rétablir

Au moment de la rédaction de ces lignes, nul ne peut prévoir l'issue de la pandémie de COVID-19. Ce que l'on sait toutefois, c'est que le virus continue de faire des victimes et, par conséquent, nous contraint toujours – deux ans après ses débuts – à agir pour tenter de limiter la propagation.

Nouvellement arrivé au sein du Protecteur du citoyen, je n'étais pas sur place durant la dernière année pour partager avec le personnel les suites de l'important virage technologique et opérationnel qu'ont exigé les restrictions sanitaires. Le présent rapport de gestion témoigne cependant de la volonté de tous et toutes de maintenir la qualité des services aux citoyens et citoyennes malgré les bouleversements. Parallèlement, des efforts considérables ont été déployés pour maintenir des liens fructueux entre les membres du personnel en dépit de la distanciation : réunions et travail coopératif en mode virtuel, conversations sur les plateformes numériques. Une panoplie de moyens a donc été utilisée avec inventivité pour créer les nouveaux

paramètres de fonctionnement. Pari tenu. Les résultats quant aux cibles de notre Plan stratégique 2018-2023 et aux engagements de notre Déclaration de services aux citoyens sont impressionnants. Les pages qui suivent le prouvent.

Je remercie sincèrement mon personnel d'avoir su consacrer cette énergie à poursuivre le travail avec agilité et souvent même dans le cadre d'une conciliation travail-famille presque acrobatique. Je suis conscient de la charge supplémentaire que cette réalité inédite a représentée. **«Se rétablir» des effets de la COVID-19 sur le travail et la vie de chacun et chacune s'inscrit dans les priorités de l'organisation, tant sur le plan des individus que sur le plan du groupe que nous formons.**

### Connaître mes collègues et les enjeux des équipes

Par le passé, avant d'occuper mon rôle actuel et celui de commissaire à la déontologie policière, j'ai eu le plaisir de travailler comme vice-protecteur à la prévention et à l'innovation. J'ai alors piloté des enquêtes spéciales et des interventions systémiques. Le terrain de ma nouvelle affectation ne m'est donc pas inconnu et je retrouve avec enthousiasme les défis que pose l'amélioration des services publics.

Depuis mon entrée en fonction, j'ai rencontré chaque équipe pour prendre contact avec toutes les personnes et ainsi connaître leurs besoins et aspirations par rapport aux différentes facettes d'une organisation comme la nôtre. J'ai eu droit à des échanges d'une grande sincérité reflétant le souci de donner au Protecteur du citoyen les moyens de ses ambitions, c'est-à-dire tous les outils requis tant pour l'accueil des demandes et des plaintes que pour les enquêtes, la recherche juridique, la gestion organisationnelle, l'innovation technologique et la communication externe et interne.

Enfin, l'année 2022-2023 sera marquée par l'élaboration d'une nouvelle planification stratégique. Considérant les idées qui se partagent déjà à cet égard au sein de l'institution, je suis convaincu que nous conclurons nos travaux avec un programme d'envergure qui permettra à l'institution de porter encore plus loin sa contribution unique à la qualité et à l'intégrité des services de l'État.

Le protecteur du citoyen,



Marc-André Dowd

# DÉCLARATION DU PROTECTEUR DU CITOYEN

---

Les résultats et l'information contenus dans le présent rapport annuel de gestion relèvent de ma responsabilité. Celle-ci porte sur la fiabilité des données, de l'information et des explications qui y sont présentées.

Tout au cours de l'exercice, nous avons maintenu des systèmes d'information et des mesures de contrôle fiables, de manière à assurer l'atteinte des objectifs fixés dans le Plan stratégique 2018-2023 et dans la Déclaration de services aux citoyens.

Le *Rapport annuel de gestion 2021-2022* :

- Décrit fidèlement la mission, les mandats, les valeurs et les orientations du Protecteur du citoyen ;
- Fait état des objectifs, des indicateurs, des cibles à atteindre et des résultats.

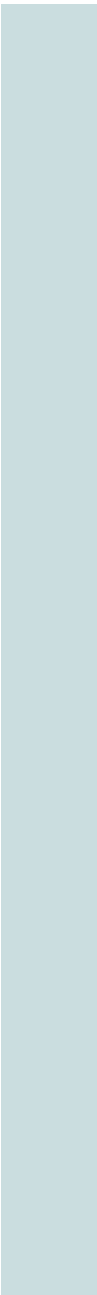
Les membres du conseil de direction ont approuvé le présent rapport annuel de gestion, en ce qui les concerne. De plus, l'auditeur interne a évalué le caractère plausible et cohérent des résultats, des indicateurs, des explications et de l'information qui y sont exposés, et il a produit un rapport de validation à cet égard.

Je déclare donc que les données, l'information et les explications contenues dans le présent *Rapport annuel de gestion 2021-2022* ainsi que les contrôles afférents à ces données sont fiables et correspondent rigoureusement à la situation au 31 mars 2022.

Le protecteur du citoyen,



Marc-André Dowd  
Québec, août 2022



# RAPPORT DE VALIDATION DE L'AUDITEUR INTERNE

---

Québec, le 30 juin 2022

Monsieur le Protecteur,

Conformément au mandat qui nous a été confié, nous avons procédé à l'examen des résultats, des indicateurs, des explications et de l'information présentés dans le rapport annuel de gestion du Protecteur du citoyen pour l'exercice terminé le 31 mars 2022.

La responsabilité de l'exactitude, de l'intégralité et de la divulgation de ces données incombe à la direction du Protecteur du citoyen. Notre responsabilité consiste à évaluer le caractère plausible et la cohérence de l'information, en nous basant sur le travail que nous avons réalisé au cours de notre examen.

Notre examen a été effectué conformément aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne élaborées par l'Institut des auditeurs internes. Nos travaux ont consisté à obtenir des renseignements et des pièces justificatives, à mettre en œuvre des procédés analytiques, à réviser des calculs et à discuter de l'information fournie. Notre examen ne constitue pas une vérification. Par conséquent, nous n'exprimons pas une opinion de vérificateur sur l'information présentée dans le rapport annuel de gestion.

Au terme de notre examen, nous concluons que les informations contenues dans le rapport annuel de gestion pour l'exercice terminé le 31 mars 2022 concernant le Protecteur du citoyen nous paraissent, à tous égards importantes, plausibles et cohérentes.

*BDO Canada s.r.l./S.E.N.C.R.L./LLP*

BDO Canada s.r.l./S.E.N.C.R.L./LLP

# LE PROTECTEUR DU CITOYEN

## Notre statut

Le Protecteur du citoyen est une institution indépendante et sans parti pris dirigée, du 15 mars 2017 au 26 mars 2022, par M<sup>me</sup> Marie Rinfret. Le 27 mars 2022, M. Marc-André Dowd est entré en fonction à titre de protecteur du citoyen pour un mandat de cinq ans.

## Notre mission

Veiller au respect des droits des citoyens et citoyennes par les ministères et organismes, les établissements et autres instances du réseau de la santé et des services sociaux et les établissements de détention du Québec, et ainsi participer à l'amélioration de la qualité et de l'intégrité des services publics.

## Nos valeurs

La justice, l'équité, le respect, l'impartialité et la transparence sont les valeurs qui guident nos actions. Notre personnel agit avec intégrité, rigueur et empathie.

## Nos mandats

- 1 Traitement des plaintes visant un ministère ou un organisme du gouvernement du Québec ;
- 2 Traitement des plaintes et des signalements visant un établissement ou une autre instance du réseau de la santé et des services sociaux. Ici, dans le cas des plaintes, le Protecteur du citoyen agit comme un recours de deuxième niveau, après le ou la commissaire aux plaintes et à la qualité des services de l'établissement visé ;
- 3 Traitement des plaintes visant les services correctionnels du Québec ;
- 4 Traitement des divulgations d'actes répréhensibles commis ou sur le point de l'être au sein ou à l'égard d'un organisme public, ce qui inclut le réseau de l'éducation, le réseau de la petite enfance et les sociétés d'État.

Les personnes, associations, organismes ou entreprises peuvent faire appel à nos services.

## Nos assises légales

L'action du Protecteur du citoyen est encadrée par trois lois :

- La *Loi sur le Protecteur du citoyen* ;
- La *Loi sur le Protecteur des usagers en matière de santé et de services sociaux* ;
- La *Loi facilitant la divulgation d'actes répréhensibles à l'égard des organismes publics*.

## Nos moyens d'action

Notre action, différente mais complémentaire de celle des tribunaux, permet fréquemment à des personnes d'éviter des recours judiciaires ou administratifs, souvent longs et coûteux.

### *Un pouvoir d'enquête*

Le protecteur du citoyen et son personnel délégué sont investis des pouvoirs et de l'immunité des commissaires nommés en vertu de la *Loi sur les commissions d'enquête*, sauf celui d'imposer l'emprisonnement. Nous pouvons donc exiger des services publics qu'ils nous donnent accès aux documents pertinents et qu'ils répondent à nos questions.

### *Un pouvoir de recommandation*

Au terme d'une enquête, nous pouvons faire des recommandations visant à corriger la situation problématique constatée. L'efficacité de notre action est ainsi essentiellement fondée sur notre capacité d'influence et de persuasion. Si nous observons, après avoir formulé une recommandation, qu'aucune mesure satisfaisante n'a été prise, nous pouvons en aviser le gouvernement ou les parlementaires. Nous pouvons aussi commenter publiquement nos interventions.

### *Un pouvoir d'initiative*

Nous pouvons effectuer des enquêtes de notre propre initiative, sans avoir reçu de plainte ou de signalement.

### *Une action à portée collective*

Notre intervention permet régulièrement la correction d'un problème pour un grand nombre de personnes. Nous pouvons aussi examiner une question sous un angle systémique afin de proposer des améliorations à des problèmes complexes.

### *Une action préventive*

Nous pouvons proposer des modifications en vue d'améliorer des projets de loi et de règlement ainsi que des politiques administratives. Nous pouvons également, afin de prévenir la répétition de situations préjudiciables ou d'actes répréhensibles, proposer des réformes législatives aux parlementaires ou des réformes administratives aux autorités d'un ministère, d'un organisme public ou d'un établissement du réseau de la santé et des services sociaux.

## Le logo du Protecteur du citoyen



### *La balance*

Imbriquée dans le P de Protecteur, elle symbolise la justice, l'équilibre et la neutralité.

### *La couleur orange*

Suggérant l'action et l'initiative orientées vers les solutions, elle est le reflet de l'écoute attentive du Protecteur du citoyen et de l'efficacité de ses interventions.

### *Le gris*

Ce ton affirmé traduit le sérieux, l'indépendance et la rigueur du Protecteur du citoyen, composantes indissociables de chacune de ses enquêtes.





Structure organisationnelle  
(au 31 mars 2022)



# LE CONTEXTE INSTITUTIONNEL

Chaque année, le Protecteur du citoyen reçoit près de 20 000 demandes de services des citoyens et citoyennes. Il traite environ 10 000 plaintes, signalements et divulgations concernant les services octroyés par les instances qui sont sous sa compétence et à qui il formule des recommandations en vue de l'amélioration de la qualité et de l'intégrité de leurs services.

Au cours de l'exercice 2021-2022, le Protecteur du citoyen a continué d'assurer ses services dans le contexte toujours présent de la pandémie de COVID-19. En plus du traitement des demandes des citoyens et citoyennes, l'institution a poursuivi ses efforts en vue d'atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés dans le cadre de son Plan stratégique 2018-2023.

Par ailleurs, d'autres événements significatifs ont mobilisé l'institution au cours de l'exercice.

## L'arrivée d'un nouveau protecteur du citoyen

L'exercice 2021-2022 aura été marqué par le départ, en mars 2022, de M<sup>me</sup> Marie Rinfret qui assumait la fonction de protectrice du citoyen depuis mars 2017. Son successeur, M. Marc-André Dowd, devient la huitième personne à assumer cette fonction depuis la création de l'institution.

## Un engagement envers les Premières Nations et Inuit

En juin 2021, l'institution annonçait qu'elle participerait activement à l'évaluation de la mise en œuvre des appels à l'action issus des travaux de la Commission d'enquête sur les relations entre les Autochtones et certains services publics (commission Viens). Elle mettait alors en place un cercle consultatif réunissant des personnes des Premières Nations et Inuit<sup>1</sup> de façon à veiller à ce que ces appels à l'action se concrétisent par des mesures qui répondent aux besoins des représentants et représentantes des Premières Nations et Inuit, quel que soit leur milieu de vie. Elle a également formé une équipe en vue de procéder aux analyses et suivis permettant d'assurer l'évaluation de la mise en œuvre des appels à l'action.

1/ En inuktitut, le mot *Inuit* signifie « les hommes ou les humains ». Il correspond au pluriel du mot *Inuk* et l'adjectif qui s'y rapporte, *Inuit*, est invariable. Le Protecteur du citoyen fait le choix d'employer ces mots dans le respect de ces principes.

## Une meilleure gestion des risques

Au cours de l'exercice 2021-2022, le Protecteur du citoyen a optimisé ses pratiques en matière de gestion des risques avec l'adoption de sa Politique de gestion intégrée des risques. Il a procédé à une révision complète de ses risques majeurs et il a défini un mode de suivi plus agile de ces derniers, notamment par la création de son comité en gestion intégrée des risques. Bien qu'il n'ait pas atteint l'ensemble des objectifs visant l'amélioration de certaines mesures atténuantes, le Protecteur du citoyen termine l'exercice avec un niveau de maîtrise satisfaisant de l'ensemble des risques déterminés.

## La gestion de la qualité

Dans le cadre de l'un des objectifs stratégiques visant le renforcement de la cohérence de ses actions, le Protecteur du citoyen s'est appuyé sur les recommandations d'une firme externe pour définir une approche globale en gestion de la qualité. Il a présenté cette approche au conseil de direction à l'hiver 2022. Il consacrera les prochains mois à la mise en place de certains facteurs de réussite ainsi qu'à la réalisation d'étapes préalables pour favoriser son déploiement dans le cadre du prochain plan stratégique.

# EN BREF

## Un niveau appréciable d'atteinte des cibles du plan stratégique (annexe 1, p. 58) :

- 80,0 % (4/5) des cibles annuelles atteintes ;
- Atteinte de 100 % des cibles uniques (9/9) du plan stratégique dont la réalisation était prévue en 2021-2022.

## Des services plus accessibles et un recours mieux connu :

- Mise en œuvre d'un projet pilote permettant le clavardage (p. 22 et 37) ;
- Une proportion considérable de demandes provenant des groupes de personnes sous-représentés (p. 21).

## Des délais de traitement raisonnables (p. 24-25) :

- Une augmentation de 8,9 points de pourcentage du nombre de demandes concernant les ministères et organismes traitées en 10 jours ouvrables ;
- 80,4 % des demandes concernant un acte répréhensible et ne nécessitant pas d'enquête traitées en 60 jours civils ;
- 93,7 % des demandes concernant les services correctionnels traitées dans un délai habituel de 10 jours ouvrables.

## Une amélioration continue des façons de faire :

- Poursuite des trois chantiers visant l'optimisation des processus de traitement des demandes des citoyennes et citoyens (p. 32) ;
- Mise en œuvre de 75 % des améliorations prévues en matière de qualité des services (p. 33) ;
- Poursuite de la mise en œuvre des quatre objectifs du plan d'action sur la cohérence des actions de l'institution (p. 30).

## Des communications claires (p. 22) :

- Des citoyennes et citoyens satisfaits à 96 % de la clarté des communications transmises par l'institution.

## Des relations soutenues avec les parlementaires (p. 39) :

- Examen de 31 projets de loi et de 127 projets de règlement ;
- Participation à trois auditions formelles en commission parlementaire ;
- Une contribution soutenue aux travaux de la Commission de l'administration publique.

Une performance globale qui se compare avantageusement avec celle d'autres ombudsmans au Canada et à l'étranger (annexe 2, p. 64).

# LE PLAN STRATÉGIQUE 2018-2023

---

Cette section présente les résultats de l'institution à l'égard de son Plan stratégique 2018-2023. Ce dernier s'articule autour de trois orientations :

- Parfaire l'accès aux services du Protecteur du citoyen ;
- Agir pour une amélioration continue des services publics ;
- Réaliser ensemble la pleine mission de l'institution.

Le Protecteur du citoyen s'est fixé 13 objectifs et 35 cibles qui s'inscrivent dans huit axes d'intervention. Il a défini ces axes de façon à lui permettre de concrétiser sa vision : *Concourir en toute impartialité à des services publics de qualité, intègres et respectueux des droits de tous les citoyens et citoyennes.*

L'annexe 1 du présent rapport annuel de gestion, intitulée *Les résultats du Plan stratégique 2018-2023 en un coup d'œil*, résume les résultats obtenus par l'institution au terme de la quatrième année de mise en œuvre du plan.

# ORIENTATION 1

## PARFAIRE L'ACCÈS AUX SERVICES DE L'INSTITUTION

### AXE D'INTERVENTION 1.1 UN RECOURS MIEUX CONNU

Chaque année, le Protecteur du citoyen reçoit un nombre important de demandes de services qui ne relèvent pas de sa compétence. Il réoriente alors les personnes à l'origine de ces demandes vers les ressources appropriées. En vue de favoriser une utilisation optimale de ses ressources, l'institution poursuit ses efforts pour mieux faire connaître la portée de ses actions, de façon à s'assurer de recevoir des demandes visant les instances qui sont sous sa compétence.

Le Protecteur du citoyen met notamment en œuvre les moyens pour se faire connaître davantage des groupes de personnes qui ont peu recours à lui ainsi que des bureaux de circonscription. Ces bureaux peuvent diriger vers lui les personnes qui éprouvent des difficultés avec les services publics.

#### OBJECTIF 1.1.1 ACCROÎTRE LE RECOURS AUX SERVICES

INDICATEURS	CIBLES	ATTEINTE	NON ATTEINTE	S. O.*	RÉSULTATS 2021-2022
Pourcentage d'augmentation du nombre de demandes sous la compétence de l'institution	An 5 : 10 % par rapport à la moyenne 2012-2018			×	-5,4 %
Part en pourcentage des personnes sous-représentées dans l'augmentation du nombre de demandes sous la compétence de l'institution	An 5 : 80 %			×	—

\* La case S. O. est marquée d'un X lorsqu'il n'y a pas de cible associée à l'indicateur pour l'année 2021-2022.

#### Augmenter le nombre de demandes sous la compétence de l'institution

En avril 2021, le Protecteur du citoyen a adopté son plan de communication annuel dans lequel trois objectifs spécifiques visaient à aider les citoyens et citoyennes

qui utilisent les services publics à mieux saisir la portée des actions de l'institution.

Au terme de cet exercice, le Protecteur du citoyen a enregistré 10 250 demandes visant les instances sous sa compétence. Bien que la mesure de la cible soit

prévue pour l'an 5 de son plan stratégique, l'institution constate que ce nombre de demandes présente, pour cet exercice, une baisse de 5,4 % par rapport à la moyenne de 2012-2018, qui se chiffre à 10 834 demandes. Cette mesure représente cependant une augmentation de 7,0 points de pourcentage par rapport au résultat de l'exercice précédent (-12,4 %).

Notons qu'aux fins de la reddition de compte, les demandes concernant un acte répréhensible à l'égard d'un organisme public ne sont pas comptabilisées pour cet objectif, puisque le Protecteur du citoyen n'avait pas ce mandat entre 2012 et 2016.

### Proportion des personnes sous-représentées

En mai 2020, les autorités du Protecteur du citoyen ont approuvé le Plan de communication triennal pour joindre les clientèles de groupes sous-représentés (2020-2023). Ce plan détaille les activités que l'institution entreprendra pour mieux faire connaître ses services auprès des Premières Nations et Inuit, des allophones ou anglophones, des personnes atteintes d'une déficience et des personnes ayant un faible revenu.

À l'égard des Premières Nations et Inuit, la protectrice du citoyen a annoncé en juin 2021 que l'institution

s'engageait à assurer le suivi des 142 appels à l'action issus du rapport final de la Commission d'enquête sur les relations entre les Autochtones et certains services publics au Québec. Ainsi, trois nouvelles ressources se sont jointes à la conseillère aux relations avec les Premières Nations et Inuit, laquelle accompagnait déjà le Protecteur du citoyen dans son initiative d'améliorer ses services de façon à les rendre plus culturellement pertinents et sécurisants pour les PNI.

Enfin, le Protecteur du citoyen a réalisé une première collecte de données au cours de l'exercice 2021-2022. L'objectif de cette dernière était de tester la méthode de collecte par échantillonnage. En effet, le Protecteur du citoyen a déterminé que pour atteindre la cible qu'il s'est fixée à l'an 5, ce sont 7,3 % des demandes qui sont sous sa compétence qui doivent provenir des groupes de personnes sous-représentés. Au terme de cette première collecte, sur la base de l'échantillon retenu, il constate que 58 % des demandes qui sont sous sa compétence proviennent des groupes de personnes sous-représentés.

Malgré ce résultat favorable, le Protecteur du citoyen poursuivra les efforts entamés dans le cadre de son plan de communication pour continuer de mieux se faire connaître des groupes de personnes sous-représentés.

## OBJECTIF 1.1.2 ACCROÎTRE LE NOMBRE DE DEMANDES PROVENANT DES BUREAUX DE CIRCONSCRIPTION

INDICATEURS	CIBLES	ATTEINTE	NON ATTEINTE	S. O.*	RÉSULTATS 2021-2022
Pourcentage d'augmentation du nombre de demandes dirigées par les bureaux de circonscription	An 5 : 20 % par rapport à la moyenne 2015-2018 (115 dossiers)			×	-38,3 %

\* La case S. O. est marquée d'un X lorsqu'il n'y a pas de cible associée à l'indicateur pour l'année 2021-2022.

Au cours de l'exercice 2021-2022, les bureaux de circonscription ont dirigé 71 dossiers vers le Protecteur du citoyen, ce qui représente une diminution de 38,3 % par rapport à la moyenne de 2015-2018 (115 dossiers).

Depuis le printemps 2019, le Protecteur du citoyen a procédé à deux séries de rencontres avec les bureaux de circonscription. Une première série de rencontres réalisée au cours de l'exercice 2019-2020 (90 bureaux de circonscription) ainsi qu'une deuxième série de rencontres réalisée à l'hiver 2021 (82 bureaux de

circonscription) ont permis à l'institution de mieux faire connaître sa mission ainsi que ses mandats.

À la suite des élections qui auront lieu au Québec à l'automne 2022, le Protecteur du citoyen transmettra aux membres de la nouvelle législature, l'information relative au *Rapport annuel d'activités 2021-2022* ainsi qu'une lettre invitant les bureaux de circonscription à recourir à ses services en cas de besoin. L'institution planifiera par la suite de nouvelles rencontres avec les bureaux de circonscription.

## AXE D'INTERVENTION 1.2 UNE COMMUNICATION ADAPTÉE

La facilité du recours au Protecteur du citoyen constitue un acquis précieux. Dans une perspective d'accessibilité renforcée, le Protecteur du citoyen adapte et diversifie les modes d'accès à ses services de façon à mieux répondre aux besoins particuliers de certaines personnes.

L'accessibilité aux services se traduit également par une communication claire et facile à comprendre par tous les citoyens et citoyennes. Pour les aider à bien saisir le rôle, les pouvoirs et les actions de l'institution, le Protecteur du citoyen réalise les démarches nécessaires pour simplifier les contenus les plus consultés de son site Web. Il voit également à obtenir une rétroaction des citoyennes et citoyens à l'égard de la clarté de ses communications.

### OBJECTIF 1.2.1 DIVERSIFIER LES MODES D'ACCÈS AUX SERVICES

INDICATEURS	CIBLES	ATTEINTE	NON ATTEINTE	S. O.*	RÉSULTATS 2021-2022
Pourcentage de demandes faites au moyen des nouveaux modes d'accès	An 5 : 10 % des demandes			×	7,2 %

\* La case S. O. est marquée d'un X lorsqu'il n'y a pas de cible associée à l'indicateur pour l'année 2021-2022.

Depuis l'automne 2019, en outre des heures habituelles, la ligne téléphonique du Protecteur du citoyen est ouverte entre 12 h et 13 h pour que les citoyens et citoyennes puissent transmettre leurs demandes. À l'automne 2020, l'institution a également déployé sur son site Web un formulaire de rappel téléphonique à l'intention des citoyens et citoyennes qui désirent lui adresser une demande au moment qui leur convient le mieux. Grâce à ce formulaire, des membres du personnel responsables de la réception de ces demandes peuvent les rappeler. Depuis le 6 octobre 2021, le Protecteur du citoyen a mis en place un projet pilote qui permet aux citoyens et citoyennes de poser leurs questions à l'égard du rôle de l'institution et de ses services,

par le biais d'une fonction de clavardage, selon certaines plages horaires.

Au total, le Protecteur du citoyen a reçu 1 466 demandes (7,2 %) par l'entremise de ces nouveaux modes d'accès. Il s'agit d'une augmentation de 3,2 points de pourcentage par rapport à l'exercice 2020-2021. Notons que ce nombre inclut également les demandes qui sont adressées au Protecteur du citoyen par le biais des réseaux sociaux.

Au cours du prochain exercice, l'institution augmentera le nombre de plages horaires pendant lesquelles les citoyens et citoyennes pourront échanger avec elle par le biais du clavardage.

### OBJECTIF 1.2.2 AMÉLIORER LA CLARTÉ DES COMMUNICATIONS AVEC LES CITOYENNES ET CITOYENS

INDICATEURS	CIBLES	ATTEINTE	NON ATTEINTE	S. O.*	RÉSULTATS 2021-2022
Niveau de lisibilité de contenus ciblés du site Web	An 5 : Hausse de 10 % par rapport au niveau du 1 <sup>er</sup> avril 2018			×	—
Taux de satisfaction par rapport à la clarté des communications	An 5 : 80 % des personnes se déclarent très satisfaites ou satisfaites			×	96 %

\* La case S. O. est marquée d'un X lorsqu'il n'y a pas de cible associée à l'indicateur pour l'année 2021-2022.



## Améliorer la lisibilité des contenus du site Web

Le Protecteur du citoyen vise, à l'an 5 de son plan stratégique, une amélioration de 10 % du niveau de lisibilité de contenus ciblés de son site Web par rapport à leur niveau de lisibilité au 1<sup>er</sup> avril 2018. Il a atteint cette cible au terme de la première année de mise en œuvre du Plan stratégique 2018-2023, avec une amélioration de 11,5 %.

Rappelons que par contenus ciblés, l'institution réfère à ceux qui sont jugés « très difficiles » à lire, soit les phrases de 30 mots ou plus et celles qui comportent des mots de 15 à 18 caractères. Le niveau de lisibilité est mesuré grâce au test de lisibilité LIX. Ce dernier tient notamment compte du nombre total de mots, du nombre de phrases et du nombre de mots longs. Les contenus ciblés sont alors répartis en pourcentage selon une échelle de lisibilité, variant de « très faciles » à « très difficiles » à lire.

Notons toutefois qu'au cours de l'exercice 2019-2020, les paramètres du test de lisibilité LIX ont été modifiés avec l'ajout d'un niveau de lisibilité (facile) aux quatre niveaux déjà existants (très facile, moyen, difficile et très difficile). Cette modification ne permet donc pas la comparaison des résultats de 2020-2021 avec la mesure initiale prise en 2018. Une comparaison peut cependant être effectuée avec les résultats de l'exercice 2019-2020.

Au 31 mars 2022, le Protecteur du citoyen enregistrait un pourcentage de contenus jugés « très difficiles » de 12,7 %. Ce résultat présente une amélioration de la lisibilité de 25,7 % par rapport au résultat de l'exercice 2019-2020 (17,1 %).

Au cours de l'exercice 2021-2022, l'institution a poursuivi ses efforts en s'assurant qu'aucun nouveau contenu déposé sur son site Web n'était de niveau « très difficile ». Elle a également intégré la révision des contenus « statiques » dans son nouveau site Web.

Bien qu'il ait déjà atteint la cible prévue à l'an 5, le Protecteur du citoyen poursuivra ses efforts au cours du prochain exercice pour qu'aucun nouveau contenu déposé sur son site Web ne soit de niveau « très difficile ».

## Améliorer la clarté des communications écrites

Au cours de l'exercice 2021-2022, l'institution a réalisé un sondage visant à mesurer le niveau de satisfaction des citoyens et citoyennes à l'égard de la qualité de ses services. Ce sondage lui permet notamment d'obtenir l'appréciation des personnes sondées à l'égard de la clarté de ses communications écrites. Notons que l'institution cible l'amélioration de ses communications écrites parce qu'il s'agit de celles qui présentent les contenus les plus complexes.

Au 31 mars 2022, 96 % des personnes visées étaient satisfaites ou très satisfaites de la clarté des communications écrites reçues. Ce résultat présente une augmentation de cinq points de pourcentage par rapport à l'exercice précédent (91 %). Le taux de satisfaction à l'égard de la clarté de ses communications écrites dépasse encore cette année la cible de 80 %, fixée pour l'an 5 du plan stratégique. Malgré ce résultat satisfaisant, au cours des prochains mois, le Protecteur du citoyen compte consulter les personnes s'étant dites très insatisfaites de la clarté de ses communications écrites (4 %) dans le but de recueillir leurs suggestions pour améliorer les pratiques de l'institution.

# ORIENTATION 2

## AGIR POUR UNE AMÉLIORATION CONTINUE DES SERVICES PUBLICS

### AXE D'INTERVENTION 2.1 DES INTERVENTIONS DILIGENTES

La notion de diligence allie la qualité et la célérité dans la réalisation des interventions. Le Protecteur du citoyen prend les moyens pour adopter des pratiques

exemplaires à cet égard, puisque les longs délais de traitement constituent le principal motif fondé des plaintes concernant les ministères et organismes publics. Sans

affecter la rigueur et la qualité de ses interventions, l'institution optimise ses processus. Elle vise ainsi à réduire le délai de traitement des demandes que lui adressent

les citoyennes et citoyens et la durée des interventions menant à la publication de rapports sur des problèmes qui revêtent un caractère souvent systémique.

## OBJECTIF 2.1.1 INTERVENIR EN TEMPS OPPORTUN

INDICATEURS	CIBLES	ATTEINTE	NON ATTEINTE	S. O.*	RÉSULTATS 2021-2022
Pourcentage de demandes traitées dans les délais indiqués	An 5 : Traitement en 60 jours ouvrables de 60 % des demandes concernant le réseau de la santé et des services sociaux			×	67,5 %
	An 5 : Traitement en 10 jours ouvrables de 70 % des demandes concernant les ministères et les organismes			×	65,5 %
	Annuellement : Traitement en 10 jours ouvrables de 90 % des demandes concernant les services correctionnels	×			93,7 %
	An 5 : Traitement en 60 jours civils de 60 % des demandes concernant un acte répréhensible à l'égard d'un organisme public et ne nécessitant pas d'enquête			×	80,4 %
	An 5 : Traitement en 12 mois de 60 % des demandes concernant un acte répréhensible à l'égard d'un organisme public et nécessitant une enquête			×	8,3 %
Proportion annuelle des interventions spéciales terminées selon l'échéance déterminée et faisant l'objet d'une publication	75 %		×		(0/4) 0 %

\* La case S. O. est marquée d'un X lorsqu'il n'y a pas de cible associée à l'indicateur pour l'année 2021-2022.

## Traiter les demandes dans les délais indiqués

Le Protecteur du citoyen s'est fixé, pour l'an 5 de son Plan stratégique 2018-2023, des cibles qui sont directement liées aux engagements de sa Déclaration de services aux citoyens. À cette fin, il poursuit l'application d'une stratégie visant à éliminer les inventaires et à réduire les délais de traitement. Il a mis en œuvre cette stratégie au cours de l'exercice 2019-2020.

En ce qui a trait au respect des délais de traitement des demandes concernant le réseau de la santé et des services sociaux, le résultat pour l'exercice 2021-2022 présente une légère baisse de 1,3 point de pourcentage par rapport à l'exercice 2020-2021 (68,8 %).

À l'égard du traitement des demandes concernant les ministères et organismes, l'institution note une augmentation de 8,9 points de pourcentage du nombre de demandes traitées dans les délais requis, par rapport à l'exercice précédent (56,6 %).

Par ailleurs, l'institution a atteint la cible établie à l'égard du traitement des demandes concernant les services correctionnels, avec 93,7 % de ces dernières traitées dans un délai de 10 jours ouvrables. Il s'agit toutefois d'une légère baisse de 0,4 point de pourcentage par rapport à l'exercice 2020-2021 (94,1 %).

Enfin, l'institution atteint la cible qu'elle s'est fixée à l'égard des divulgations en matière d'intégrité publique ne nécessitant pas d'enquête. Elle enregistre toutefois une importante baisse de 71,7 points de pourcentage en ce qui a trait au traitement des divulgations ayant nécessité une enquête. En effet, elle a pu réaliser une seule enquête sur 12 dans un délai de 12 mois. Rappelons qu'en raison de leur nature particulière, les enquêtes en matière d'intégrité publique sont longues et complexes. Elles comprennent généralement plusieurs motifs pour lesquels les enquêteurs et enquêteuses doivent recueillir et analyser plusieurs témoignages ainsi qu'une quantité souvent importante de preuves documentaires. De plus, pour assurer le respect des droits des personnes mises en cause par les enquêtes, il faut leur offrir l'occasion de donner leur version des faits quant aux actes répréhensibles allégués.

## Interventions spéciales terminées selon l'échéance et faisant l'objet d'une publication

La publication de quatre rapports concernant des interventions spéciales, selon un échéancier initialement approuvé par les autorités de l'institution, était prévue pour l'exercice 2021-2022.

La publication du rapport *Pour un accès à l'hébergement public qui respecte les droits et les besoins des personnes âgées et de leurs proches*, qui était prévue pour le 21 octobre 2021, a été retardée au 28 octobre 2021.

Pour sa part, la publication du rapport *Première vague de COVID-19 dans les CHSLD : rapport final du Protecteur du citoyen*, qui était prévue le 21 septembre 2021, a été reportée au 23 novembre 2021. En effet, la date initiale retenue pour la publication de ce rapport s'est avérée trop près de la date du dépôt du rapport annuel d'activités 2020-2021 du Protecteur du citoyen à l'Assemblée nationale (30 septembre 2021). La date de publication a donc été reportée en novembre de façon à permettre la publication du rapport concernant l'accès à l'hébergement public, dont il est question précédemment, le 28 octobre 2021.

Un enjeu de disponibilité des ressources a retardé au 3 mars 2022 la publication du rapport *Aide financière aux études : mieux accompagner les étudiantes et étudiants en faisant preuve de transparence et d'écoute*. La publication de ce rapport était prévue initialement le 14 février 2022.

Enfin, la publication d'un rapport relatif à l'enquête sur les services en adaptation scolaire pour les élèves présentant des difficultés d'adaptation ou d'apprentissage sera reportée au prochain exercice.

## AXE D'INTERVENTION 2.2 UNE INTERACTION SOUTENUE

Pour s'assurer de l'efficacité de ses interventions, le Protecteur du citoyen structure davantage ses interactions avec les instances. D'une part, cette approche lui permet de mieux faire connaître la nature de ses interventions. D'autre part, elle favorise la prise en compte des contraintes, des normes, des enjeux et du contexte des instances. De cette façon, le Protecteur du citoyen peut formuler des recommandations pertinentes, réalisables et donc plus susceptibles d'être implantées en temps opportun.

## OBJECTIF 2.2.1 ÉTABLIR DES MÉCANISMES DE LIAISON AVEC LES INSTANCES

INDICATEURS	CIBLES	ATTEINTE	NON ATTEINTE	S. O.*	RÉSULTATS 2021-2022
Déploiement d'une stratégie structurant les liaisons avec les instances pertinentes	An 1 : Stratégie élaborée	×			
	À compter de l'an 2 : Instances déterminées	×			Instances déterminées
	An 5 : Stratégie déployée et bilan réalisé			×	—
Pourcentage des instances rencontrées annuellement	À compter de l'an 2 : 95 %	×			100,0 %

\* La case S. O. est marquée d'un X lorsqu'il n'y a pas de cible associée à l'indicateur pour l'année 2021-2022.

### Structurer les liaisons avec les instances

Le 29 mars 2019, les autorités du Protecteur du citoyen ont adopté une stratégie visant à structurer les liaisons avec les instances pertinentes. Cette stratégie détermine certains objectifs quant au nombre d'instances à rencontrer selon la nature des enjeux (ex. : volume de plaintes, caractère stratégique d'un ou de plusieurs dossiers, mise en œuvre de la *Loi facilitant la divulgation d'actes répréhensibles à l'égard des organismes publics*<sup>2</sup>). Notons que la stratégie adoptée vient structurer et consolider davantage les rencontres qu'effectuées déjà le Protecteur du citoyen avec les différentes instances. Mise à jour annuellement, cette stratégie a été adoptée en avril 2021 pour l'exercice 2021-2022.

### Rencontrer les instances annuellement

À partir des objectifs indiqués dans sa stratégie 2021-2022, l'institution a répertorié 29 instances à rencontrer au cours de l'exercice 2021-2022. Au terme de cet exercice, le Protecteur du citoyen a réalisé 100,0 % des rencontres prévues.

### AXE D'INTERVENTION 2.3 DES RÉSULTATS DURABLES

Le taux d'acceptation des recommandations que formule le Protecteur du citoyen auprès des instances est historiquement très élevé. Cependant, l'implantation de certaines recommandations s'avère parfois plus longue ou plus complexe en raison de leur nature. En vue de favoriser une meilleure implantation de l'ensemble de ses recommandations, le Protecteur du citoyen renforce la formulation de ces dernières selon la méthode dite « SMART » (spécifiques, mesurables, axées sur les résultats, réalisables et temporellement définies). Il prévoit également les moyens pour s'assurer *a posteriori* de l'implantation effective des recommandations par le biais d'un programme novateur de vérification.

Par ailleurs, le Protecteur du citoyen poursuit la mise en œuvre de son modèle d'intervention spéciale. Ce dernier assure une analyse rigoureuse des circonstances dans lesquelles plusieurs facteurs contribuent à créer ou à aggraver une situation préjudiciable. Les enquêtes spéciales permettent également de proposer des pistes de solutions aux instances concernées. Pour apprécier l'effet à long terme de ses recommandations, le Protecteur du citoyen met sur pied un programme rendant possible l'évaluation de la pérennité de ses recommandations à effet collectif.

2/ RLRQ, c. D-11.1.

## OBJECTIF 2.3.1 S'ASSURER DE L'IMPLANTATION EFFECTIVE DES RECOMMANDATIONS

INDICATEURS	CIBLES	ATTEINTE	NON ATTEINTE	S. O.*	RÉSULTATS 2021-2022
Pourcentage des recommandations écrites selon la méthode SMART	An 5: 95 %			×	—
Mise sur pied d'un programme de vérification de l'implantation effective des recommandations	An 2: Modalités et cibles du programme définies	×			
	An 5: Cibles du programme atteintes			×	—

\* La case S. O. est marquée d'un X lorsqu'il n'y a pas de cible associée à l'indicateur pour l'année 2021-2022.

### Transmettre des recommandations écrites selon la méthode SMART

En 2019-2020, le Protecteur du citoyen a établi un cadre d'analyse lui permettant d'évaluer si les recommandations qu'il formule aux instances sont à la fois spécifiques, mesurables, axées sur les résultats, réalisables et temporellement définies.

Le Protecteur du citoyen a appliqué ce cadre d'analyse à un échantillon de plus de 900 recommandations transmises aux instances au cours des dernières années. Les résultats de cet exercice lui ont permis de constater que les recommandations qu'il formule répondent aux cinq critères de la méthode SMART dans 76,8 % des cas.

Pour atteindre la cible qu'elle s'est fixée à l'an 5 de son plan stratégique, l'institution a élaboré un outil pour soutenir les équipes d'enquête dans l'application de l'ensemble des critères. Elle a déployé cet outil auprès de l'ensemble des membres du personnel à l'automne 2021.

Au cours du prochain exercice, l'institution effectuera un suivi du respect des mesures suggérées dans cet outil auprès des équipes d'enquête.

### Mettre en place un programme de vérification de l'implantation effective des recommandations

Le 6 mars 2020, les autorités de l'institution ont adopté le Programme de vérification de l'implantation effective des recommandations à effet collectif.

Au cours de l'exercice 2021-2022, le Protecteur du citoyen a procédé à la vérification de 10 recommandations dont les instances concernées ont confirmé la mise en œuvre partielle ou complète au cours de l'exercice précédent. Sur les 10 recommandations, il a pu réaliser neuf vérifications. Il effectuera la dernière vérification lorsque l'instance concernée aura transmis les informations demandées par les équipes d'enquête.

Au terme de cet exercice, l'institution conclut que six des neuf recommandations dont la vérification a été réalisée sont implantées de façon effective au sein des instances concernées. Au cours de l'exercice 2022-2023, elle déterminera le suivi qu'elle doit effectuer à l'égard de la recommandation dont l'implantation effective s'avère incertaine et des deux recommandations qui ne sont pas implantées de façon effective.

## OBJECTIF 2.3.2 AGIR POUR LE PLUS GRAND NOMBRE

INDICATEURS	CIBLES	ATTEINTE	NON ATTEINTE	S. O.*	RÉSULTATS 2021-2022
Nombre de rapports sur des interventions spéciales publiés	20 sur 5 ans			×	3 rapports publiés
Mise en place d'un programme d'évaluation de la pérennité des recommandations à effet collectif	An 1 : programme élaboré	×			
	À compter de l'an 2 : 5 sujets analysés annuellement	×			16 sujets analysés

\* La case S. O. est marquée d'un X lorsqu'il n'y a pas de cible associée à l'indicateur pour l'année 2021-2022.

### Réaliser des interventions spéciales

Depuis plusieurs années, le Protecteur du citoyen relève, consigne et analyse des informations sur des situations préjudiciables alléguées, constatées ou appréhendées. Cette pratique vise à soutenir des interventions spéciales qui vont au-delà de la résolution de la plainte individuelle. Ces interventions, réalisées dans une perspective préventive, permettent de formuler, à l'intention des instances concernées, des recommandations qui ont un effet collectif.

Au cours de l'exercice 2021-2022, le Protecteur du citoyen a publié les conclusions des enquêtes qu'il a menées dans les trois rapports suivants :

- *Pour un accès à l'hébergement public qui respecte les droits et les besoins des personnes âgées et de leurs proches* (28 octobre 2021) ;
- *Première vague de COVID-19 dans les CHSLD : rapport final du Protecteur du citoyen* (23 novembre 2021) ;
- *Aide financière aux études : mieux accompagner les étudiantes et étudiants en faisant preuve de transparence et d'écoute* (3 mars 2022).

Les constats ainsi que les recommandations issus de ces rapports sont présentés sur le site [protecteurducitoyen.qc.ca](http://protecteurducitoyen.qc.ca). Ces trois documents s'ajoutent aux huit rapports publiés depuis le 1<sup>er</sup> avril 2018.

### Évaluer la pérennité des recommandations à effet collectif

Les autorités ont approuvé le Programme d'évaluation de la pérennité des recommandations à effet collectif le 22 mars 2019. Rappelons que par ce programme, l'institution évalue la persistance à moyen et à long terme de l'impact de ses recommandations à effet collectif implantées par les instances.

Au cours de l'exercice 2021-2022, l'institution a analysé en profondeur 16 sujets montrant une forte présomption de récurrence d'un problème pour lequel les instances avaient implanté avec succès des recommandations du Protecteur du citoyen.

Ce travail d'analyse a permis de conclure que six des 10 cas dans les secteurs de la santé et des services sociaux et de l'administration publique présentaient une récurrence. Dans le secteur correctionnel, ce sont cinq des six sujets analysés qui présentaient une récurrence.

Les directions d'enquête concernées ont déjà entrepris certaines actions auprès des instances visées. D'autres actions à entreprendre seront validées lors de la présentation du rapport aux autorités du Protecteur du citoyen au printemps 2022.

# ORIENTATION 3

## RÉALISER ENSEMBLE LA PLEINE MISSION DE L'INSTITUTION

### AXE D'INTERVENTION 3.1 UNE CULTURE DE COLLABORATION

La réalisation de la mission du Protecteur du citoyen et des objectifs qu'il s'est fixés dans le cadre de son Plan stratégique 2018-2023 suppose une action concertée et efficace de toutes les équipes de l'institution. Pour obtenir le maximum de résultats, le Protecteur du citoyen

renforce son environnement de travail de façon à permettre aux membres du personnel de développer leur plein potentiel et de le mettre au profit de l'institution dans un esprit de collaboration.

#### OBJECTIF 3.1.1 PROMOUVOIR UN MILIEU DE TRAVAIL COLLABORATIF ET STIMULANT

INDICATEURS	CIBLES	ATTEINTE	NON ATTEINTE	S. O.*	RÉSULTATS 2021-2022
Mise en œuvre d'une démarche favorisant le mieux-être et la collaboration au travail	An 1 : Détermination des principaux facteurs de mieux-être et de collaboration et fixation des résultats à atteindre		X		
	An 5 : Atteinte des résultats			X	—

\* La case S. O. est marquée d'un X lorsqu'il n'y a pas de cible associée à l'indicateur pour l'année 2021-2022.

En juin 2019, le Protecteur du citoyen a partagé avec l'ensemble du personnel les résultats d'un sondage réalisé au sein de l'institution avec la collaboration de l'Institut national de santé publique du Québec (INSPQ). Ce sondage visait à mesurer la satisfaction du personnel à l'égard des quatre facteurs de mieux-être et de collaboration reconnus pour avoir une incidence significative sur la santé au travail. Il s'agit de l'environnement de travail, des pratiques de gestion, de l'équilibre entre le travail et la vie personnelle et des habitudes de vie.

Au cours de l'exercice 2020-2021, le comité santé mieux-être a présenté aux autorités les actions et moyens retenus pour maintenir ou améliorer la satisfaction du personnel à l'égard des quatre facteurs. La réalisation de ces actions est en cours et se poursuivra durant le prochain exercice.

### AXE D'INTERVENTION 3.2 LA CONSOLIDATION DES COMPÉTENCES ET DES SAVOIRS

L'accomplissement de la mission du Protecteur du citoyen dépend des contributions expertes et rigoureuses de son personnel. Ce dernier intervient auprès de différents secteurs des services publics, ce qui suppose des expertises très diversifiées et souvent uniques. Le Protecteur du citoyen met en œuvre les actions nécessaires pour assurer le développement de la relève et le maintien de l'expertise au sein de l'institution. Considérant les quatre mandats que lui a confiés le législateur ainsi que les nombreuses actions qu'il réalise dans le cadre de ces mandats, le Protecteur du citoyen prend également des mesures pour s'assurer en tout temps de la cohérence de ses actions.

## OBJECTIF 3.2.1 ASSURER LA RELÈVE ET LE MAINTIEN DE L'EXPERTISE

INDICATEURS	CIBLES	ATTEINTE	NON ATTEINTE	S. O.*	RÉSULTATS 2021-2022
Pourcentage de mise en œuvre des mesures favorisant la relève et le maintien de l'expertise pour les emplois critiques	An 1 : Plan d'action adopté pour 100 % des emplois critiques	×			
	An 5 : 100 % des mesures mises en œuvre			×	88 %

\* La case S. O. est marquée d'un X lorsqu'il n'y a pas de cible associée à l'indicateur pour l'année 2021-2022.

Au terme de l'exercice 2020-2021, le Protecteur du citoyen comptait sur un plan d'action qui comportait 69 mesures visant à favoriser la relève et le maintien de l'expertise dans les emplois pour lesquels un départ placerait l'institution dans une situation de vulnérabilité. Au total, il avait réalisé 54 de ces mesures et neuf d'entre elles étaient en cours de réalisation.

Au cours de l'exercice 2021-2022, le Protecteur du citoyen a ajouté 17 nouvelles mesures, tandis qu'il a annulé deux mesures existant depuis l'exercice 2019-2020. Celles-ci n'étaient pas encore réalisées, puisqu'elles étaient devenues obsolètes.

Parmi les 17 nouvelles mesures ajoutées, 10 ont été réalisées et cinq autres sont en cours de réalisation. L'exercice 2021-2022 aura également permis de réaliser ou d'entreprendre des mesures planifiées au cours des exercices précédents.

Au total, 74 des 84 mesures (88 %) du plan d'action ont été réalisées et cinq mesures sont en cours de réalisation. Le Protecteur du citoyen entreprendra la réalisation des cinq mesures restantes au cours des prochains mois.

## OBJECTIF 3.2.2 RENFORCER LA COHÉRENCE DES ACTIONS

INDICATEURS	CIBLES	ATTEINTE	NON ATTEINTE	S. O.*	RÉSULTATS 2021-2022
Réalisation d'un diagnostic institutionnel	An 2 : Diagnostic réalisé	×			
Pourcentage de mise en œuvre d'un plan d'action découlant du diagnostic	An 5 : 100 % du plan d'action mis en œuvre			×	—

\* La case S. O. est marquée d'un X lorsqu'il n'y a pas de cible associée à l'indicateur pour l'année 2021-2022.

En 2019-2020, le Protecteur du citoyen a mandaté une firme externe pour établir un diagnostic institutionnel sur la cohérence de ses actions. Ce diagnostic visait notamment l'analyse du processus de traitement des demandes et des outils nécessaires à la réalisation des mandats qui ont été confiés au Protecteur du citoyen dans le cadre de la *Loi sur le Protecteur du citoyen*, de la *Loi sur le Protecteur des usagers en matière de santé et*

*de services sociaux* et de la *Loi facilitant la divulgation d'actes répréhensibles à l'égard des organismes publics*.

Le 10 novembre 2020, les autorités du Protecteur du citoyen ont adopté leur plan d'action visant à renforcer la cohérence institutionnelle. Ce plan prévoit la réalisation de quatre objectifs :

1

Communiquer le mandat du Protecteur du citoyen de façon dynamique et soutenue ;



- 2 Mettre en place des activités de contrôle pertinentes;
- 3 Avoir des documents opérationnels et administratifs clairs, à jour et facilement accessibles;
- 4 Fournir un soutien optimal au personnel en matière de développement des compétences et de partage des connaissances.

Au cours de l'exercice 2021-2022, le Protecteur du citoyen a mis en place une stratégie de communication visant à rappeler aux membres du personnel les messages clés à l'égard de son mandat. Pour assurer une diffusion soutenue de ces messages, il intégrera dans le Plan annuel de communication 2022-2023 les mesures formulées dans cette stratégie.

En ce qui concerne les activités de contrôle, l'institution a confié à une firme externe le soin de lui formuler des recommandations à l'égard des activités de contrôle à mettre en place dans une démarche plus globale de gestion de la qualité. La firme externe a déposé ses recommandations à l'été 2021. Ces dernières ont permis au Protecteur du citoyen de structurer des travaux supplémentaires qui ont notamment pour objectif de préciser et mettre en œuvre les changements à apporter au processus de vérification administrative existant. Ces travaux seront réalisés au cours de l'exercice 2022-2023.

En ce qui a trait à l'accessibilité et à la mise à jour de la documentation de l'institution, le Protecteur du citoyen a entrepris des démarches en vue de créer un registre de ses documents institutionnels. Au cours de l'exercice 2021-2022, il a procédé à la recension de l'ensemble des documents opérationnels et administratifs et a entrepris les travaux visant à définir la structure ainsi que la façon dont sera administré le registre. Ces travaux se poursuivront au cours du prochain exercice.

Enfin, en mars 2022, l'institution a défini les mesures qu'elle souhaitait mettre en place d'ici le 31 mars 2023 pour fournir un soutien optimal au personnel en matière de développement des compétences et de partage des connaissances. Certaines mesures sont déjà implantées et les autres seront déployées au cours du prochain exercice.

### AXE D'INTERVENTION 3.3 L'EFFICIENCE EN CONTINU

Pour bien répondre à l'évolution des besoins des personnes qui recourent à ses services, le Protecteur du citoyen structure sa démarche en matière de performance et d'innovation. Cette démarche a pour but d'analyser les processus de travail ayant le plus d'incidence sur les services qu'il offre aux citoyennes et citoyens. Elle lui permet également de mettre en œuvre les moyens par lesquels il compte améliorer ses outils, méthodes et façons de faire.

Pour raccourcir le délai de traitement des demandes qui lui sont adressées, le Protecteur du citoyen réduit les activités de contrôle non essentielles, sans générer un facteur supplémentaire de risque.

Enfin, dans sa recherche d'efficacité en continu, l'institution sollicite la rétroaction de citoyennes et citoyens pour planifier les actions qui lui permettent de consolider les meilleures pratiques en matière de qualité des services.

## OBJECTIF 3.3.1 OPTIMISER LES PROCESSUS DE TRAVAIL

INDICATEURS	CIBLES	ATTEINTE	NON ATTEINTE	S. O.*	RÉSULTATS 2021-2022
Mise sur pied d'un programme de performance et d'innovation	An 1 : Programme élaboré	×			
	An 5 : 5 processus révisés			×	—
	An 5 : 2 actions innovantes mises en œuvre			×	—
Temps consacré aux activités de contrôle interne	An 1 : Établissement de la mesure étalon	×			
	An 5 : Réduction de 20 %			×	—

\* La case S. O. est marquée d'un X lorsqu'il n'y a pas de cible associée à l'indicateur pour l'année 2021-2022.

### Programme de performance et d'innovation

Le conseil de direction du Protecteur du citoyen a adopté son Programme de performance et d'innovation le 16 janvier 2019. À l'automne 2019, il a confié à un comité performance et innovation le mandat d'entreprendre la révision de trois processus liés directement au traitement des demandes des citoyennes et citoyens. Des travaux sont toujours en cours et se poursuivront dans les prochains mois. Une fois qu'ils seront terminés, la révision de ces processus s'ajoutera à celle des deux processus, effectuée au cours de l'exercice 2018-2019.

### Réduire le temps consacré aux activités de contrôle interne

Au cours de l'exercice 2018-2019, le Protecteur du citoyen a établi à 16,3 % le temps que les coordonnateurs et coordonnatrices consacrent aux activités de contrôle interne.

Pour favoriser l'atteinte de la cible qu'il s'est fixée à l'an 5 de son plan stratégique, le Protecteur du citoyen avait initialement confié à son comité performance et

innovation le mandat de réviser le processus de vérification administrative et de fermeture des dossiers d'enquête. Sur la base des recommandations de ce comité, il a scindé ce mandat en deux parties et il a confié chacune d'elles à une firme externe, pour analyse.

À l'égard du processus de vérification administrative, la firme mandatée a transmis ses recommandations au Protecteur du citoyen à l'été 2021. Ces recommandations, qui s'inscrivent dans le cadre de la mise en œuvre d'une stratégie globale de gestion de la qualité, ont permis à l'institution de structurer des travaux supplémentaires. Ces travaux ont pour objectif de préciser et de mettre en œuvre certains changements à apporter au processus de vérification administrative existant. Ils seront réalisés au cours de l'exercice 2022-2023.

En ce qui concerne le processus de fermeture des dossiers, la firme mandatée pour analyser le processus de fermeture des dossiers a présenté ses recommandations aux autorités de l'institution en juillet 2021. Un plan de mise en œuvre des recommandations est en cours d'élaboration et sera déployé en 2022-2023.

### OBJECTIF 3.3.2 CONSOLIDER LES MEILLEURES PRATIQUES EN MATIÈRE DE QUALITÉ DES SERVICES

INDICATEURS	CIBLES	ATTEINTE	NON ATTEINTE	S. O.*	RÉSULTATS 2021-2022
Pourcentage d'implantation des améliorations jugées prioritaires après consultation des citoyennes et citoyens	An 2 : Améliorations déterminées	×			
	An 5 : 100 % des améliorations implantées			×	75 %

\* La case S. O. est marquée d'un X lorsqu'il n'y a pas de cible associée à l'indicateur pour l'année 2021-2022.

Au cours de l'exercice 2019-2020, le Protecteur du citoyen a consulté les citoyennes et citoyens en vue de colliger de l'information sur leur expérience des services de l'institution et de recueillir des suggestions d'amélioration à apporter à ces derniers. L'analyse des commentaires recueillis a permis au Protecteur du citoyen de déterminer quatre améliorations pour consolider les meilleures pratiques en matière de qualité des services, à savoir :

- 1 Optimiser l'accessibilité aux services de l'institution en tenant compte des meilleures pratiques d'utilisabilité lors de la refonte de son site Web ;
- 2 Fournir aux citoyens et citoyennes les meilleures explications sur le rôle de l'ombudsman et sur les mandats de l'institution ;
- 3 Inviter les ministères et organismes publics à diriger les citoyennes et citoyens vers le Protecteur du citoyen dans leurs communications avec ceux-ci ;
- 4 Concevoir une formation sur la transmission de résultats aux citoyennes et citoyens.

À ce jour, le Protecteur du citoyen a implanté trois des quatre améliorations déterminées.

En effet, le Protecteur du citoyen a procédé à la refonte de son site Web au cours de l'exercice 2021. Ce dernier s'aligne dorénavant sur les meilleures pratiques en matière d'utilisabilité et favorise une plus grande accessibilité aux services de l'institution.

Le Protecteur du citoyen a également élaboré, pour les membres de son personnel qui se consacrent aux enquêtes, une formation visant à faciliter la communication avec les citoyens et citoyennes, y compris la transmission des résultats du traitement des demandes. Cette formation est offerte depuis le mois d'octobre 2021.

Ces deux améliorations s'ajoutent à celle déployée au cours de l'exercice précédent. En effet, rappelons qu'à l'hiver 2021, l'institution avait transmis une lettre invitant tous les sous-ministres et les autorités des principaux organismes à diriger les citoyens et citoyennes vers le Protecteur du citoyen dans leurs communications avec ceux-ci.

Au cours du prochain exercice, l'institution compte créer un outil de communication pour aider les membres de son personnel à fournir aux citoyens et citoyennes les meilleures explications sur le rôle du Protecteur du citoyen ainsi que sur ses différents mandats.

# LA DÉCLARATION DE SERVICES AUX CITOYENS

---

Dans sa Déclaration de services aux citoyens, l'institution s'engage à offrir des services de qualité à l'ensemble des personnes qui s'adressent à elle. Cette déclaration, accessible sur son site Web, a connu de légères modifications en avril 2019.

Cette section décrit les résultats obtenus en 2021-2022 relativement aux engagements inscrits à la Déclaration de services aux citoyens. Pour chacun des engagements, elle présente également les données sur les plaintes jugées fondées liées à la qualité des services de l'institution.

## Délais de traitement raisonnables

Le Protecteur du citoyen s'engage à répondre aux demandes des citoyennes et citoyens dans des délais raisonnables. Pour ce faire, il effectue un suivi mensuel de chacun des indicateurs de délai de réponse et il apporte les changements opérationnels nécessaires pour maintenir ou réduire ces délais.

Le tableau suivant rend compte des proportions dans lesquelles le Protecteur du citoyen a été en mesure de satisfaire à ses engagements relatifs aux demandes qui lui sont adressées.

NOS ENGAGEMENTS	2019-2020	2020-2021	2021-2022
<b>Prendre votre appel téléphonique</b> dans un délai habituel de moins de 20 secondes	93,6 %*	68,7 %*	59,9 %
<b>Accuser réception de votre demande</b> dans un délai habituel de deux jours ouvrables	99,8 %	98,4 %	99,4 %
<b>Vous diriger vers la ressource appropriée</b> si votre demande ne relève pas de notre compétence dans un délai habituel de deux jours ouvrables	98,6 %	97,1 %	97,7 %
Effectuer le traitement de votre demande concernant <b>un ministère ou un organisme</b> dans un délai habituel de 10 jours ouvrables à compter du moment où nous accusons réception de votre demande	64,3 %	56,6 %	65,5 %
Pour les demandes plus complexes, vous informer dans les mêmes 10 jours ouvrables du délai dans lequel nous estimons pouvoir effectuer le traitement	96,8 %	93,4 %	95,7 %
Effectuer le traitement de votre demande concernant <b>les services correctionnels</b> dans un délai habituel de 10 jours ouvrables à compter du moment où nous accusons réception de votre demande	92,8 %	94,1 %	93,7 %
Pour les demandes plus complexes, vous informer dans les mêmes 10 jours ouvrables du délai dans lequel nous estimons pouvoir effectuer le traitement	94,0 %	81,5 %	92,9 %
Effectuer le traitement de votre demande concernant <b>un établissement ou une instance du réseau de la santé et des services sociaux</b> dans un délai habituel de 60 jours ouvrables à compter du moment où nous accusons réception de votre demande	55,3 %	68,8 %	67,5 %
Pour les demandes plus complexes, vous informer dans les mêmes 60 jours ouvrables du délai dans lequel nous estimons pouvoir effectuer le traitement	96,3 %	91,7 %	97,6 %
Effectuer le traitement de votre <b>demande relative à un acte répréhensible</b> à l'égard d'un organisme public dans un délai habituel de 60 jours à compter du moment où nous accusons réception de votre demande	82,2 %	81,6 %	80,4 %
Vous informer dans les mêmes 60 jours si le traitement de votre demande doit se poursuivre	100,0 %	94,4 %	98,3 %

NOS ENGAGEMENTS	2019-2020	2020-2021	2021-2022
Effectuer le traitement de votre <b>demande relative à un acte répréhensible</b> à l'égard d'un organisme public dans un délai habituel de 12 mois à compter du moment où nous accusons réception de votre demande <b>lorsque celle-ci nécessite une enquête</b>	42,9 %	80,0 %	8,3 %
Vous informer régulièrement de l'évolution du dossier	94,1 %	96,0 %	97,3 %
Accuser réception de votre <b>plainte relative à la qualité des services</b> du Protecteur du citoyen dans un délai habituel de deux jours ouvrables	94,7 %	94,2 %	92,7 %
Vous communiquer une réponse claire et complète concernant votre plainte relative à la qualité des services du Protecteur du citoyen dans un délai habituel de 30 jours ouvrables	96,9 %	95,3 %	96,4 %

\* Le Protecteur du citoyen a actualisé sa méthode de calcul, passant d'un délai moyen mensuel à un délai moyen quotidien. Il a donc actualisé les données concernant la prise des appels dans un délai de 20 secondes pour les exercices 2019-2020 (96,1 %) et 2020-2021 (65,9 %).

Au cours de l'exercice 2021-2022, le Protecteur du citoyen a reçu 48 481 appels téléphoniques et enregistré un taux d'abandon de 5,7 %. Cette année, dans le contexte de pandémie, le nombre d'appels traités dans un délai de 20 secondes est de 59,9 %. Il s'agit d'une baisse considérable par rapport aux exercices précédents. Elle s'explique notamment par une augmentation de 15,3 % du nombre d'appels reçus au cours de l'exercice (6 443 appels de plus que l'exercice 2020-2021). Il faut toutefois savoir que ce sont 84 % des appels qui ont été pris dans un délai de 30 secondes.

Au regard du résultat présenté dans le tableau précédent, l'institution a connu une légère augmentation de 1,0 point de pourcentage quant au respect de son engagement à l'égard de la communication d'un accusé de réception dans les deux jours ouvrables.

En ce qui concerne les personnes dont les demandes de services ne relèvent pas de la compétence de l'institution, 9 354 (97,8 %) d'entre elles ont été dirigées vers les ressources appropriées à l'intérieur de deux jours ouvrables. Les 217 autres personnes (2,3 %) ont été orientées vers la bonne ressource dans un délai moyen de 5,9 jours ouvrables. Notons que le nombre de demandes de services ne relevant pas de la compétence de l'institution a connu une augmentation de 4,3 % par rapport à l'exercice précédent.

Pour leur part, les délais de traitement des demandes concernant les ministères, les organismes, les services correctionnels, le réseau de la santé et des services sociaux ainsi que les actes répréhensibles à l'égard d'un organisme public ont été commentés dans la partie où il a été question de l'objectif 2.1.1 (voir la page 24).

Par ailleurs, lorsque les demandes sont complexes et nécessitent davantage de temps pour en assurer le traitement, l'institution s'engage à informer régulièrement les citoyennes et citoyens de l'évolution de leur dossier. À cet égard, les efforts déployés au cours du dernier exercice ont permis au Protecteur du citoyen de renseigner les citoyennes et citoyens dans 97,3 % des cas, soit une augmentation de 1,3 point de pourcentage par rapport à l'an dernier.

En ce qui a trait aux plaintes reçues à propos de la qualité des services, le Protecteur du citoyen constate le maintien du résultat concernant la confirmation de la réception des demandes en deux jours ouvrables, verbalement ou par écrit, de 127 plaintes sur 137 (92,7 %).

Enfin, toujours pour ce qui est des plaintes en matière de qualité des services, 96,4 % d'entre elles ont été traitées en 30 jours ouvrables ou moins au cours de l'exercice 2021-2022.

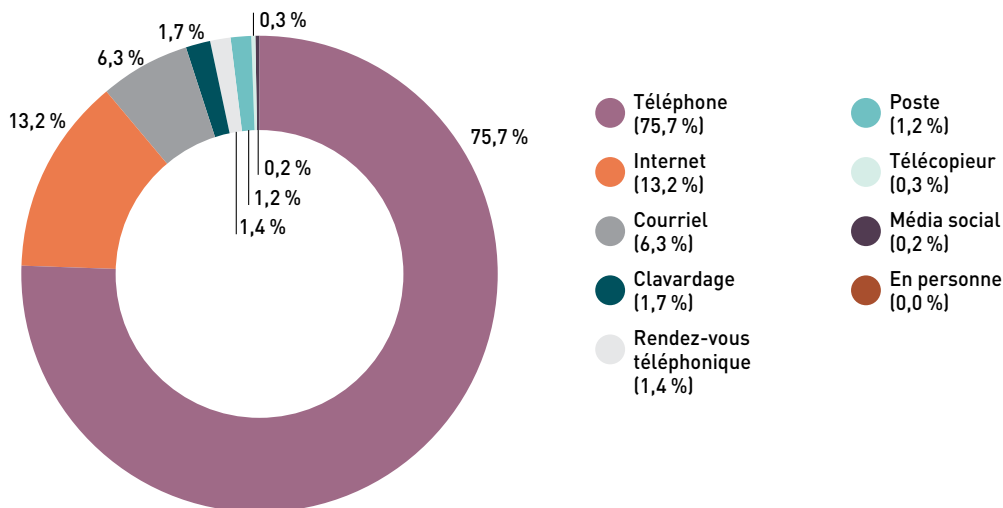
## Des services accessibles

L'organisation et l'horaire de travail du personnel de l'accueil assurent l'accessibilité des bureaux du Protecteur du citoyen. L'institution fait en sorte que ses formalités et ses procédures pour requérir ses services soient les plus simples possibles. De plus, lorsqu'une

citoyenne ou un citoyen exprime un besoin particulier, le personnel prend les mesures requises pour faciliter son accès aux services de l'institution.

Le graphique suivant présente les modes de contact des demandes reçues au cours de l'exercice 2021-2022.

### MODE DE CONTACT DES DEMANDES REÇUES



Comme dans les années précédentes, le téléphone reste la façon que privilégie la majorité des citoyennes et citoyens pour communiquer avec le Protecteur du citoyen.

L'institution note une diminution de 2.8 points de pourcentage des communications qui sont effectuées par le biais d'internet, par rapport à l'exercice précédent. Le Protecteur du citoyen constate également que 3.1 % des citoyens et citoyennes sont entrés en contact avec l'institution par le biais de deux des nouveaux modes d'accès (clavardage en ligne et prise de rendez-vous) mis en place au cours des derniers mois.

## La qualité des services

En plus des mesures prises pour assurer un traitement dans des délais raisonnables et l'accessibilité à ses services, le Protecteur du citoyen met en œuvre les moyens nécessaires pour garantir :

- Une approche humaine et des services courtois;

- Des demandes traitées avec rigueur, compétence et sans parti pris;
- Des explications claires et des services transparents;
- La protection des renseignements personnels et des informations qui lui sont fournis.

En effet, le Protecteur du citoyen s'assure de la cohérence du traitement des demandes de services au moyen d'une méthode d'analyse commune à tous les dossiers. Il voit également au développement continu des compétences de son personnel en plus de veiller au respect des politiques, directives et procédures opérationnelles et à leur actualisation. Son comité sur la qualité des services s'assure que la prestation de services répond aux standards attendus et que les correctifs nécessaires sont apportés lorsqu'un manquement est constaté. Ce comité est composé du protecteur du citoyen, du vice-protecteur aux services aux citoyens et aux usagers, de la vice-protectrice aux affaires institutionnelles et à la prévention et du responsable de la qualité des services.

Au cours de l'exercice 2021-2022, le Protecteur du citoyen a reçu 142 plaintes relatives à la qualité de ses services. Il a traité 137 plaintes, formulées en 188 motifs. De ces motifs, 32 portaient sur une insatisfaction concernant la qualité des services pendant que le dossier était en traitement, alors que 156 visaient des dossiers déjà conclus. Rappelons qu'une plainte reçue à la

fin d'une année financière peut être traitée au début de l'année suivante.

Le tableau suivant présente la répartition des motifs traités au cours de l'exercice selon les engagements établis dans la Déclaration de services aux citoyens de l'institution.

## RÉPARTITION DES MOTIFS DE PLAINTES TRAITÉS EN MATIÈRE DE QUALITÉ DES SERVICES

ENGAGEMENT À L'ORIGINE DE L'INSATISFACTION	MOTIFS TRAITÉS	MOTIFS NON FONDÉS	MOTIFS FONDÉS
Délais de traitement	8	6	2
Accessibilité aux services	5	3	2
Approche humaine et services courtois	49	46	3
Traitement effectué avec rigueur, compétence et sans parti pris	71	69	2
Explications claires et transparentes	9	8	1
Demandes interrompues	46	–	–
<b>Total</b>	<b>188</b>	<b>132</b>	<b>10</b>

Des 188 motifs traités au cours de l'exercice 2021-2022, 142 (75,5 %) étaient recevables, dont 10 (7,0 %) ont été jugés fondés. Pour ces 10 motifs fondés, le Protecteur du citoyen a mis en place les mesures d'amélioration appropriées pour remédier à la situation ou pour éviter qu'elle se reproduise. Enfin, trois motifs non fondés ont donné lieu à des mesures d'amélioration continue connexes aux motifs.

Par ailleurs, le traitement de demandes concernant 46 motifs (24,5 %) a été interrompu. Dans la majorité

des cas, il s'agit de motifs redirigés vers le secteur d'intervention approprié du Protecteur du citoyen ou encore de motifs irrecevables. À propos de ces derniers, il s'agit essentiellement de motifs d'insatisfaction concernant des dossiers dans lesquels sont rendues des conclusions défavorables aux citoyennes et citoyens. Or, comme l'énonce expressément la Déclaration de services aux citoyens, une plainte relative à la qualité des services ne peut viser à modifier les conclusions. C'est ce qui explique que 12 motifs sont déclarés irrecevables, soit 6,4 % en 2021-2022.



# LES AFFAIRES PARLEMENTAIRES

---

Institution de l'Assemblée nationale, le Protecteur du citoyen s'efforce d'apporter aux parlementaires un éclairage constructif sur les enjeux liés au respect des droits des citoyennes et citoyens et aux moyens d'améliorer la qualité des services publics.

Ainsi, dans le cadre d'une veille législative et réglementaire structurée, il prend connaissance de l'ensemble des projets de loi présentés à l'Assemblée nationale et des projets de règlement publiés à la *Gazette officielle du Québec*. Il examine ceux qu'il considère comme pertinents aux fins de sa veille<sup>3</sup> et il intervient auprès des autorités compétentes lorsqu'il l'estime nécessaire. En matière réglementaire, il formule ses commentaires aux ministres ou aux autorités concernées, alors qu'en matière législative, il les transmet généralement à la commission parlementaire chargée d'étudier le projet de loi.

---

3/ Certains projets de loi et de règlement ne sont généralement pas estimés pertinents aux fins de la veille législative et réglementaire. Ce sont les projets de loi sur les crédits ou ceux adoptés le jour même ainsi que les projets de loi présentés par les députés et députées de l'opposition – à moins qu'il s'agisse d'une question d'intérêt pour le Protecteur du citoyen ou que le gouvernement indique que le projet de loi pourrait cheminer. Il en est de même des projets de décret de convention collective ou portant sur d'autres sujets visant directement les relations de travail ainsi que des projets pour lesquels le Protecteur du citoyen ne saurait apporter un éclairage utile, notamment en raison de leur nature trop technique.

Cette veille du Protecteur du citoyen lui permet de déceler des préjudices potentiels pour les citoyennes et citoyens, d'assurer la préservation de leurs recours, de suggérer des améliorations à apporter pour une meilleure résolution des problèmes constatés dans ses enquêtes ou de saluer des modifications répondant à ses recommandations antérieures. Par ses interventions, le Protecteur du citoyen vise également le maintien du plein exercice de sa compétence.

En 2021-2022, le Protecteur du citoyen a ainsi examiné 31 des 71 projets de loi présentés à l'Assemblée nationale et 127 des 164 projets de règlement publiés à la *Gazette officielle du Québec*. Les analyses réalisées ont mené à neuf interventions sur des projets de loi et à trois interventions sur des projets de règlement.

Au cours de l'exercice 2021-2022, la protectrice du citoyen a pris part à trois auditions formelles relativement à des projets de loi :

- Le 1<sup>er</sup> avril 2021, devant la Commission des relations avec les citoyens, relativement au projet de loi n<sup>o</sup> 79, *Loi autorisant la communication de renseignements personnels aux familles d'enfants autochtones disparus ou décédés à la suite d'une admission en établissement* ;
- Le 14 avril 2021, devant la Commission de la santé et des services sociaux, relativement au projet de loi n<sup>o</sup> 83, *Loi concernant principalement l'admissibilité au régime d'assurance maladie et au régime général d'assurance médicaments de certains enfants dont les parents ont un statut migratoire précaire* ;
- Le 18 janvier 2022, devant la Commission de la culture et de l'éducation, relativement au projet de loi n<sup>o</sup> 9, *Loi sur le protecteur national de l'élève*.

En plus des actions liées à sa veille législative et réglementaire, les affaires parlementaires du Protecteur du citoyen prennent notamment la forme d'un soutien apporté aux commissions parlementaires dans l'exercice de leur mandat de surveillance des ministères et organismes publics. En effet, par son point de vue unique sur l'administration publique, le Protecteur du citoyen peut éclairer les parlementaires quant à la qualité des services publics. C'est dans ce contexte de collaboration qu'encore une fois cette année, le Protecteur du citoyen a transmis à la Commission de l'administration publique divers états de situation concernant les enjeux mis en évidence par son examen des plaintes à l'égard des ministères et organismes.

De plus, la protectrice du citoyen a tenu deux rencontres d'information avec les membres de la Commission des institutions avant le dépôt à l'Assemblée nationale de deux rapports spéciaux. La première rencontre a eu lieu le 28 octobre 2021 et portait sur le rapport spécial *Pour un accès à l'hébergement public qui respecte les droits et les besoins des personnes âgées et de leurs proches*. La seconde, qui a eu lieu le 23 novembre 2021, portait quant à elle sur le rapport spécial intitulé *La COVID-19 dans les CHSLD durant la première vague de la pandémie : Cibler les causes de la crise, agir, se souvenir*.



Les interventions publiques du Protecteur du citoyen en matière législative et réglementaire sont accessibles sur le site [protecteurducitoyen.qc.ca](http://protecteurducitoyen.qc.ca).

# LA COOPÉRATION AVEC LES OMBUDSMANS ET LES AFFAIRES INTERNATIONALES

---

Le Protecteur du citoyen, comme ses homologues ombudsmans et médiateurs et médiatrices parlementaires des autres provinces et pays, participe aux travaux d'associations regroupant des institutions dont le mandat est semblable au sien. Mentionnons, entre autres associations, le Conseil canadien des ombudsmans parlementaires (CCOP), l'Association des Ombudsmans et Médiateurs de la Francophonie (AOMF), le Forum canadien des ombudsmans (FCO) et l'Institut international de l'ombudsman (IIO).

Le Protecteur du citoyen partage les objectifs de ces associations, soit le soutien aux institutions, la formation du personnel, l'encouragement à la recherche et la diffusion de ses résultats, le développement des meilleures pratiques ainsi que la promotion de la connaissance et du rôle des ombudsmans. Ces actions s'inscrivent d'emblée dans les devoirs de la fonction du Protecteur du citoyen. Celui-ci choisit de prendre part aux activités de ces associations en fonction de leur apport au renforcement de sa propre expertise et de sa performance institutionnelle, ou de la possibilité de partager son expérience et son savoir-faire avec des institutions comparables qui en sont à leurs débuts ou dont le statut est fragile.

En raison de la situation sanitaire liée à la COVID-19, toutes les activités des regroupements et associations d'ombudsmans auxquelles le Protecteur du citoyen a pris part en 2021-2022 se sont tenues virtuellement. C'est ainsi que la protectrice du citoyen a assisté en mai 2021 au 12<sup>e</sup> Congrès mondial de l'IIO et à son assemblée générale.

Sur le plan canadien, la coopération s'accomplit principalement avec le CCOP et avec le regroupement, plus informel, des commissaires à l'intégrité et des ombudsmans parlementaires exerçant comme lui un mandat en matière d'intégrité publique. La protectrice du citoyen a ainsi pris part à la réunion annuelle du CCOP en juin 2021. Quant à la vice-protectrice aux affaires institutionnelles et à la prévention et au directeur des enquêtes sur les divulgations en matière d'intégrité publique, ils ont participé à des réunions du regroupement en septembre 2021 et en janvier 2022.

Après en avoir occupé la 1<sup>re</sup> vice-présidence de 2018 à 2021, le Protecteur du citoyen a été élu à la présidence de l'AOMF lors de son assemblée générale, en novembre 2021, pour un mandat de trois ans. À titre de première vice-présidente ou de présidente, la protectrice du citoyen a pris part à deux rencontres du bureau (en juin 2021 et février 2022) et à deux rencontres du conseil d'administration (en juin et novembre 2021) de cette association. En juillet 2021, elle a aussi participé à une conférence virtuelle de l'AOMF sur les droits des générations futures, tenue à Monaco en mode hybride.

En mai 2021, le comité des communications de l'AOMF, coprésidé par le Protecteur du citoyen, a organisé une formation sur la communication. Le directeur des communications du Protecteur du citoyen y a fait une présentation sur le thème *Plan de communication / vision stratégique de la communication pour une institution d'ombudsman*.

Toujours dans le cadre de l'AOMF, la directrice des technologies de l'information et de la gestion des données ainsi que la pilote de système au sein de cette direction ont contribué de façon virtuelle à une formation de l'AOMF tenue en mode hybride à Bruxelles. Cette formation avait pour thème *Logiciels de gestion des réclamations et communication interne : supports*. Leurs présentations respectives portaient sur les questions à se poser avant d'installer un logiciel de traitement des réclamations et sur le logiciel utilisé par le Protecteur du citoyen.

Enfin, dans la série des webinaires ou conférences virtuelles organisés par le CCOP sur des sujets d'intérêts communs aux ombudsmans parlementaires du Canada, le Protecteur du citoyen a offert en avril 2021 un webinaire portant sur le rapport d'étape de son enquête concernant la première vague de COVID-19 dans les centres d'hébergement et de soins de longue durée (CHSLD). Des membres du personnel ont assisté à sept autres webinaires de cette série et à deux webinaires de même nature présentés par l'IIO.

Par ailleurs, le Protecteur du citoyen a poursuivi sa participation au projet de coopération Accès à la justice et lutte contre l'impunité en Haïti, mené par Avocats sans frontières Canada (ASFC). La contribution du Protecteur du citoyen à ce projet vise plus particulièrement le renforcement des capacités de l'Office de la protection du citoyen d'Haïti (OPC), par l'échange de bonnes pratiques. Le partenariat avec ASFC a débuté en 2017 et devrait se terminer en 2022.

En plus d'un entretien direct de la protectrice du citoyen avec le protecteur du citoyen d'Haïti, cette collaboration a pris la forme, dans la dernière année, d'ateliers de partage de bonnes pratiques qui se sont tenus à distance. Ainsi, en juillet 2021, des membres du personnel du Protecteur du citoyen ont contribué à un atelier portant sur 1) l'expérience du Protecteur du citoyen dans la réorganisation de ses services pour s'adapter au contexte de crise, maintenir ses services et moduler son intervention à l'égard des autorités, 2) la réorganisation et l'adaptation du traitement des plaintes dans les services correctionnels en temps de crise et 3) les stratégies de communication en temps de crise. Puis, en mars 2022, un autre atelier d'échange, présenté par la directrice des technologies de l'information et de la gestion des données, a porté sur les bonnes pratiques en matière de gestion de bases de données. Il avait pour

objectif d'optimiser l'utilisation de la base de données de l'OPC et de renforcer ses capacités à cet effet.

Enfin, mentionnons que la protectrice du citoyen a participé en mars 2022 à une rencontre entre l'administrateur de l'Organisation internationale de la Francophonie (OIF) et les institutions du Québec actives en matière de paix, de démocratie et de sécurité en Francophonie. Au cours de cette rencontre organisée par le ministère des Relations internationales et de la Francophonie, elle a pu faire valoir les possibles contributions du Protecteur du citoyen et de l'AOMF auprès de l'OIF.

## La comparaison avec d'autres ombudsmans parlementaires

Depuis 2012-2013, le Protecteur du citoyen compare ses données de gestion avec celles d'autres ombudsmans parlementaires au Canada et à l'étranger, à des fins d'évaluation de sa performance. La sélection des institutions retenues repose sur leur similarité avec le Protecteur du citoyen en matière de domaines de compétence, de régimes parlementaires et de réalités démographiques. La disponibilité des données publiques officielles, seule source d'information utilisée pour cet exercice comparatif, complète les critères de sélection des institutions retenues, lesquelles figurent à l'annexe 2 du présent rapport de gestion. Cette annexe fait référence aux données rendues publiques pour l'année financière 2020-2021, puisqu'il s'agit là de la plus récente année de référence commune à l'ensemble des institutions retenues.

Étant donné qu'il n'existe pas de standards nationaux ou internationaux officiels concernant les méthodes de compilation des données de gestion s'appliquant aux ombudsmans et médiateurs et médiatrices, les données de l'annexe 2 doivent être interprétées avec les réserves qui s'imposent.

L'analyse des données recueillies pour 2020-2021 mène aux constats suivants :

- Parmi ses homologues, le Protecteur du citoyen se classe au premier rang pour ce qui est du ratio des demandes fermées par rapport aux demandes reçues (1,139) ;
- Parmi l'ensemble des ombudsmans parlementaires pris en compte dans l'annexe 2, le Protecteur du citoyen fait partie des institutions enregistrant le plus faible taux d'encadrement (6,9 %) après l'Ontario (5,9 %) et la Grande-Bretagne (1,4 %) ;
- Le nombre de demandes reçues par 100 000 habitants et habitantes au Protecteur du citoyen (223,1) est supérieur à la moyenne (205,5) des demandes reçues par l'ensemble des ombudsmans parlementaires considérés dans l'annexe 2.

# LES AUTRES ENJEUX DE GESTION

---

## L'accès à l'information et la protection des renseignements personnels

Le Protecteur du citoyen est assujéti à la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels*<sup>4</sup> (*Loi sur l'accès*). Il tient également compte des règles particulières régissant l'accès à l'information et la protection des renseignements personnels qui s'appliquent aux demandes de services des citoyennes et citoyens, et ce, dans le respect des lois qui encadrent l'exercice de sa mission.

L'institution n'est pas assujéti au *Règlement sur la diffusion de l'information et sur la protection des renseignements personnels*. Elle applique sa propre *Politique sur*

*la diffusion de l'information et sur la protection des renseignements personnels*, laquelle intègre l'essentiel des exigences contenues dans ce règlement. De nombreux documents et renseignements sont ainsi rendus publics sur le site Web de l'institution.

Au cours de l'exercice 2021-2022, le Protecteur du citoyen a reçu 98 demandes d'accès à l'information et en a traité 94. De ce nombre, 71 concernaient l'accès à des renseignements personnels et 23 avaient pour objet l'obtention de documents administratifs<sup>5</sup>.

Une décision a été rendue au jour 31. Le retard s'explique par une erreur au moment du calcul de la nouvelle date lors d'un avis de prolongation du délai.

## NOMBRE DE DEMANDES TRAITÉES<sup>6</sup> EN FONCTION DES DÉLAIS

DÉLAI DE TRAITEMENT	DEMANDES D'ACCÈS À DES DOCUMENTS ADMINISTRATIFS	DEMANDES D'ACCÈS À DES RENSEIGNEMENTS PERSONNELS	RECTIFICATION
De 0 à 20 jours	22	53	0
De 21 à 30 jours	1	17	0
31 jours et plus	0	1	0
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>71</b>	<b>0</b>

4/ RLRQ, c. A-2,1.

5/ Ces données comportent les demandes de toutes natures, soit les demandes d'accès à des documents administratifs, les demandes d'accès à des renseignements personnels et les demandes de rectification. Lorsqu'une demande comporte plus d'un volet (accès à des renseignements personnels ET rectification ; accès à des documents administratifs ET à des renseignements personnels ; etc.), elle n'est comptabilisée qu'une seule fois, en fonction de ce qui est jugé le plus prépondérant comme nature de la demande, le tout conformément aux instructions 2019-2020 du Secrétariat du Conseil du trésor.

6/ On entend par demandes traitées celles dont le traitement a été **terminé au cours de l'année financière**. La date de réception pourrait donc être antérieure à l'année financière visée par cette reddition de compte. De même, le nombre de demandes reçues dans l'année et le nombre de celles qui ont été traitées pourraient différer.

## NOMBRE DE DEMANDES TRAITÉES EN FONCTION DE LEUR NATURE ET DE LA DÉCISION RENDUE

DÉCISION RENDUE	DEMANDES D'ACCÈS À DES DOCUMENTS ADMINISTRATIFS	DEMANDES D'ACCÈS À DES RENSEIGNEMENTS PERSONNELS	DEMANDES DE RECTIFICATION	DISPOSITIONS DE LA LOI INVOQUÉES
Acceptée	7	8	0	S. O.
Partiellement acceptée	4	45	0	<i>LPC</i> <sup>7</sup> : 24, 34 ; <i>Loi sur l'accès</i> : 48, 53, 54.
Refusée	4	7	0	<i>LPC</i> : 24, 34 ; <i>Loi sur l'accès</i> : 94 ; <i>LFDAROP</i> <sup>8</sup> : 29.
Autre	8	11	0	<i>Loi sur l'accès</i> : 1, 48 ; désistement.

La *Loi sur le Protecteur du citoyen* comporte des dispositions particulières qui octroient un caractère confidentiel à certains documents ou renseignements obtenus ou produits dans le cadre des fonctions du personnel de l'institution. Ce sont donc ces dispositions qui sont régulièrement invoquées dans les décisions partiellement acceptées ou refusées.

### NOMBRE TOTAL DE DEMANDES AYANT FAIT L'OBJET D'UN ACCOMMODEMENT RAISONNABLE

0

### NOMBRE D'AVIS DE RÉVISION REÇUS DE LA COMMISSION DE L'ACCÈS À L'INFORMATION

0

Par ailleurs, au cours de l'exercice 2021-2022, le Protecteur du citoyen a offert cinq séances de formation sur l'accès à l'information et sur la protection des renseignements personnels à 20 nouveaux employés et employées à leur arrivée dans l'institution. Enfin, il a partagé trois capsules d'information avec l'ensemble du personnel dans l'intranet.

### La divulgation d'actes répréhensibles

Le Protecteur du citoyen, qui est l'institution responsable de recevoir les divulgations d'actes répréhensibles concernant les organismes publics, est également assujéti à la *Loi facilitant la divulgation d'actes répréhensibles à l'égard des organismes publics*. Dans ce contexte, il a adopté, le 8 décembre 2017, sa Procédure visant à faciliter la divulgation d'actes répréhensibles à l'égard du Protecteur du citoyen. Cette procédure, mise à jour en novembre 2018, peut être consultée sur le site [proteccurducitoyen.qc.ca](http://proteccurducitoyen.qc.ca).

Le tableau présenté à la page suivante a été adapté à la réalité de l'institution. Il rend compte du nombre de divulgations reçues à l'égard du Protecteur du citoyen ainsi que du nombre de communications que celui-ci a transmises pour chacun des paragraphes visés à l'article 25 de la *Loi*. Notons qu'au cours de l'exercice 2020-2021, la seule divulgation reçue a été fermée en application de l'article 12.

7 / *Loi sur le Protecteur du citoyen* (RLRQ, c. P-32).

8 / *Loi facilitant la divulgation d'actes répréhensibles à l'égard des organismes publics* (RLRQ, c. D-11.1).

1. Divulgations reçues par la Direction des enquêtes sur les divulgations en matière d'intégrité publique ou par la répondante ou le répondant en éthique	1
2. Nombre de motifs allégués dans les divulgations reçues	1
3. Divulgations auxquelles il a été mis fin, en application de l'article 12	1
4. Motifs vérifiés par la Direction des enquêtes en matière d'intégrité publique ou par la répondante ou le répondant en éthique Catégorie d'acte répréhensible à laquelle se rapportent les motifs allégués dans les divulgations reçues, excluant ceux auxquels il a été mis fin	—
– Une contravention à une loi du Québec, à une loi fédérale applicable au Québec ou à un règlement pris en application d'une telle loi;	—
– Un manquement grave aux normes d'éthique et de déontologie;	—
– Un usage abusif des fonds ou des biens d'un organisme public, y compris de ceux que celui-ci gère ou détient pour autrui;	—
– Un cas grave de mauvaise gestion au sein d'un organisme public, y compris un abus d'autorité;	—
– Le fait, par un acte ou par une omission, de porter gravement atteinte ou de risquer de porter gravement atteinte à la santé ou à la sécurité d'une personne ou à l'environnement;	—
– Le fait d'ordonner ou de conseiller à une personne de commettre un acte répréhensible mentionné précédemment.	—
5. Nombre total de motifs qui ont fait l'objet d'une vérification	—
6. Nombre total de motifs fondés parmi les motifs vérifiés	—
7. Nombre total de divulgations qui se sont avérées fondées (comportant au moins un motif fondé)	—
8. Communications de renseignements, effectuées en application du premier alinéa de l'article 14	—

## L'éthique et la déontologie

Par serment ou déclaration solennelle, chaque personne qui travaille au Protecteur du citoyen s'engage à remplir ses fonctions avec honnêteté, impartialité et justice et à n'accepter ni sommes d'argent ni avantages autres que ce qui lui est alloué conformément à la loi.

Cet engagement est renforcé par d'autres obligations institutionnelles découlant de l'Énoncé de valeurs du Protecteur du citoyen et par deux codes d'éthique et de déontologie. Le premier code s'applique au protecteur du citoyen, à la vice-protectrice et au vice-protecteur,



alors que le deuxième lie les gestionnaires et le personnel de l'institution. Ce dernier code établit notamment un mécanisme de divulgation de manquements ayant été constatés par le personnel, complété par des mesures le protégeant contre toutes représailles. Ces documents sont accessibles sur le site Web du Protecteur du citoyen. Notons également que chaque année depuis le 1<sup>er</sup> mars 2020, tous les membres du personnel signent la Déclaration annuelle relative à l'intégrité, à l'impartialité et à la confidentialité. De plus, une procédure et un formulaire de déclaration des conflits d'intérêts sont à la disposition du personnel depuis février 2022.

Parmi les autres mesures concrètes mises en place par l'institution figurent la tenue du *Registre des dons, marques d'hospitalité et autres avantages* ainsi que la désignation d'un répondant ou d'une répondante en éthique. Cette personne est chargée notamment d'administrer le registre, d'assurer le respect des codes et de conseiller tout membre du personnel aux prises avec un dilemme d'ordre éthique.

Enfin, l'institution donne systématiquement une séance de formation consacrée à l'éthique à chaque personne qu'elle embauche. Elle y intègre entre autres des enjeux relatifs aux médias sociaux. En 2021-2022, 29 personnes ont suivi cette formation.

## La politique linguistique

Par sa politique relative à la langue de communication, le Protecteur du citoyen s'assure du respect de la *Charte de la langue française*<sup>9</sup> dans l'exercice de ses fonctions et dans ses relations quotidiennes avec les citoyennes et citoyens et ses interlocutrices et interlocuteurs. Cette politique fait également écho aux dispositions de la *Charte* et de la *Loi sur les services de santé et les services sociaux* relatives aux communications avec les citoyennes et citoyens d'expression anglaise.

Le personnel est informé de la politique institutionnelle et de ses critères d'application. Il est assisté, s'il y a lieu, par le ou la gestionnaire responsable en cette matière. De plus, chaque direction dont l'équipe est en contact direct avec les citoyennes et citoyens compte au moins une personne-ressource maîtrisant la langue anglaise et dont le mandat est d'assister ses collègues au besoin.

## Le développement durable

Le Protecteur du citoyen respecte les principes de la *Loi sur le développement durable* dans l'exercice de sa mission et dans ses pratiques courantes de gestion des ressources, et ce, même s'il n'y est pas assujéti. Il agit pour prévenir les préjudices aux citoyennes et citoyens en plus de préconiser le principe d'équité dans ses interventions auprès du législateur ou auprès des ministères, organismes publics et instances assujétiés à sa compétence d'intervention. Il s'assure de la pérennité des solutions implantées.

Les membres du personnel du Protecteur du citoyen sont par ailleurs encouragés à parfaire leurs connaissances et ils ont accès à divers programmes de développement professionnel et de reconnaissance de leurs acquis. Le Protecteur du citoyen les associe également, lorsque cela est pertinent, aux réflexions concernant l'organisation du travail.

Dans le souci constant d'améliorer sa performance, le Protecteur du citoyen implante et met à la disposition de son équipe des outils de travail modernes et efficaces. Ces outils permettent notamment : de réduire les déplacements du personnel (Teams, Zoom et système de visioconférence), de diminuer le nombre d'impressions (ex. : réunion de l'exécutif et du conseil de direction sans papier) et de faciliter l'accès au savoir institutionnel. Le Protecteur du citoyen adopte également des pratiques de production et de consommation écoresponsables, aussi bien dans le traitement des dossiers des citoyennes et citoyens, entre autres par la numérisation systématique des documents reçus à ses bureaux, que dans la conservation des ressources. Ainsi, il fait de la récupération, il imprime les documents recto verso et il évite l'impression couleur, sauf lorsqu'elle est requise.

# L'UTILISATION DES RESSOURCES

---

Le Protecteur du citoyen vise, année après année, le meilleur équilibre possible entre la réalisation optimale de sa mission et la gestion rigoureuse des ressources mises à sa disposition.

## Les ressources humaines

### Répartition de l'effectif

Le décret 1211-2019 du 11 décembre 2019 fixe dorénavant à 181 le nombre de postes réguliers que le Protecteur du citoyen peut pourvoir. Ce nombre de

postes était auparavant établi à 171. Cette augmentation de ses ressources est notamment attribuable à la hausse des demandes de services depuis la création de la Direction des enquêtes sur les divulgations en matière d'intégrité publique.

### EFFECTIF AU 31 MARS SELON LES CATÉGORIES D'EMPLOI

CATÉGORIE D'EMPLOI	2021-2022	2020-2021	2019-2020
Hors cadres	3	3	3
Cadres	10	9	9
Personnel professionnel	101	104	98
Personnel technicien	47	44	48
Personnel de soutien	13	15	15
Postes non attribués	7	6	8
<b>Total</b>	<b>181</b>	<b>181</b>	<b>181</b>

### EFFECTIF AU 31 MARS PAR SECTEURS D'ACTIVITÉ

SECTEUR D'ACTIVITÉ	NOMBRE DE POSTES 2021-2022	NOMBRE DE POSTES 2020-2021	NOMBRE DE POSTES 2019-2020
Services aux citoyennes et citoyens et aux usagers et usagères et divulgations d'actes répréhensibles à l'égard d'un organisme public :	125*	128*	125*
– Demandes concernant le réseau de la santé et des services sociaux;	40	42	41
– Demandes concernant les ministères et organismes;	47	46	47
– Demandes concernant les services correctionnels;	10	11	11
– Demandes concernant un acte répréhensible à l'égard d'un organisme public.	17	17	15
Gouvernance, prévention et innovation	26	25	24
Soutien administratif	23	22	24
<b>Total</b>	<b>174****</b>	<b>175***</b>	<b>173**</b>

\* Ce nombre de postes inclut : les postes indiqués pour chacun des quatre mandats de l'institution, 11 autres postes qui n'y sont pas spécifiquement rattachés pour l'exercice 2021-2022 et 12 autres postes pour les deux exercices précédents (personnel de la Direction de l'accueil et de la recevabilité et autres postes du Vice-protectorat aux services aux citoyens et aux usagers).

\*\* Huit postes n'avaient pas été attribués.

\*\*\* Six postes n'avaient pas été attribués.

\*\*\*\* Sept postes n'avaient pas été attribués.

Ce tableau indique que 71,8 % des ressources de l'institution sont consacrées au traitement des demandes des citoyennes et citoyens concernant les ministères et organismes, les services correctionnels et le réseau de la santé et des services sociaux, ainsi qu'à la divulgation d'actes répréhensibles à l'égard d'un organisme public.

Le Protecteur du citoyen attribue 14,9 % de ses ressources à la gouvernance, à la prévention et à l'innovation. Les personnes chargées de ces responsabilités voient notamment : à la mise en œuvre d'actions préventives telles que la veille législative et réglementaire et la réalisation d'enquêtes spéciales; à la consolidation des recommandations formulées par l'institution auprès des instances; à l'amélioration de la qualité des services; et aux communications avec les citoyens et citoyennes.

Enfin, ce sont 13,2 % des ressources du Protecteur du citoyen qui sont affectées à la gestion des ressources humaines, à l'administration ainsi qu'à la gestion des technologies de l'information et de la gestion des données.

### Formation et perfectionnement du personnel

Le Protecteur du citoyen voit au développement continu des connaissances et des compétences de ses ressources humaines. Il dispose d'un solide programme d'accueil qu'il adapte à chacun des types de postes à pourvoir. Chaque année, dans le cadre de son Plan de développement des ressources humaines, il programme des activités de formation qui répondent aux besoins formulés par le personnel, selon les domaines d'intervention.

## RÉPARTITION DES DÉPENSES TOTALES\* DESTINÉES À LA FORMATION ET AU PERFECTIONNEMENT DU PERSONNEL PAR CHAMPS D'ACTIVITÉ

CHAMP D'ACTIVITÉ	ANNÉE CIVILE 2021	ANNÉE CIVILE 2020
Favoriser le développement des compétences	184 893 \$	158 569 \$
Soutenir l'acquisition des habiletés de gestion	56 030 \$	31 443 \$
Acquérir de nouvelles connaissances technologiques	1 458 \$	7 598 \$
Favoriser l'intégration du personnel et le cheminement de carrière	17 389 \$	11 401 \$
Améliorer les capacités de communication verbale et écrite	52 737 \$	20 647 \$
<b>Total</b>	<b>312 507 \$</b>	<b>229 658 \$</b>

\* Ces dépenses incluent les frais directs (inscription et déplacements) et les frais indirects (salaires du personnel participant).

## ÉVOLUTION DES DÉPENSES DE FORMATION

RÉPARTITION DES DÉPENSES DE FORMATION	ANNÉE CIVILE 2021	ANNÉE CIVILE 2020
Proportion de la masse salariale	2,2 %	1,7 %
Nombre moyen de jours de formation par personne	3,1	2,8
Somme allouée par personne	1 977,89 \$	1 520,92 \$

## JOURS DE FORMATION PAR CATÉGORIES D'EMPLOI

CATÉGORIE D'EMPLOI	ANNÉE CIVILE 2021	ANNÉE CIVILE 2020
Cadres	133,4	76,4
Personnel professionnel	244,7	250,0
Fonctionnaires	111,8	92,2
<b>Total</b>	<b>489,9</b>	<b>418,6</b>

Cette année, les ressources financières consacrées à la formation ont connu une augmentation de 36,1 %. Cette hausse s'explique par une offre élargie et bonifiée de formations offertes dans le contexte sanitaire de pandémie de COVID-19.

Comme l'année dernière, le Protecteur du citoyen respecte la *Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre*<sup>10</sup>.

### Planification de la main-d'œuvre et de la relève

Les autorités du Protecteur du citoyen examinent chaque poste devenu vacant et chaque renouvellement de contrat occasionnel pour déterminer l'allocation appropriée des ressources selon les priorités opérationnelles et les orientations stratégiques de l'institution.

Le tableau suivant présente le taux de départs volontaires (taux de roulement) du personnel permanent dans les trois dernières années.

## DÉPARTS VOLONTAIRES (TAUX DE ROULEMENT)

DÉPARTS	2021-2022		2020-2021		2019-2020	
	N <sup>BRE</sup>	DÉPARTS %	N <sup>BRE</sup>	DÉPARTS %	N <sup>BRE</sup>	DÉPARTS %
Nombre de départs	17	9,4	9	5,0	20	11,0
Nombre de postes occupés*	181	9,4	181	5,0	181	11,0

\* Le nombre de postes occupés correspond au nombre de postes réguliers indiqué dans le tableau « Effectif au 31 mars selon les catégories d'emploi », présenté dans la section Répartition de l'effectif.

Le taux de départs volontaires a augmenté de 4,4 points de pourcentage au cours de l'exercice 2021-2022. Sur les 17 départs enregistrés, l'institution compte 10 démissions et sept départs à la retraite.

## La gestion et le contrôle des effectifs

### RÉPARTITION DES EFFECTIFS EN HEURES RÉMUNÉRÉES POUR LA PÉRIODE DU 1<sup>er</sup> AVRIL 2021 AU 31 MARS 2022

CATÉGORIE	HEURES TRAVAILLÉES	HEURES SUPPLÉMENTAIRES	TOTAL DES HEURES RÉMUNÉRÉES	TOTAL EN ETC TRANSPOSÉS
Personnel d'encadrement	22 709	0	22 709	12,43
Personnel professionnel	186 489	2 092	188 581	103,26
Personnel de bureau et technicien	113 179	471	113 650	62,23
Stagiaires et étudiantes et étudiants	7 593	0	7 593	4,16
<b>Total 2021-2022</b>	<b>329 970</b>	<b>2 563</b>	<b>332 533</b>	<b>182,08</b>
<b>Total 2020-2021</b>	<b>319 958</b>	<b>1 650</b>	<b>321 608</b>	<b>176,10</b>

Au cours de l'exercice 2021-2022, le nombre total d'heures rémunérées s'est chiffré à 332 533 heures. Il inclut les 7 593 heures réalisées par les étudiantes et étudiants et les stagiaires<sup>11</sup>. La somme totale des heures correspond à 182,08 ETC.

Le Protecteur du citoyen dépasse légèrement le nombre d'ETC autorisé de 1,08. Ce dépassement est attribuable aux heures supplémentaires effectuées au cours de l'année 2021-2022, d'une part, dans le cadre du déploie-

ment de l'infrastructure informatique associée au télétravail et, d'autre part, dans le cadre du dépôt du rapport spécial sur la gestion de la première vague de la pandémie dans les CHSLD du Québec.

Le Protecteur du citoyen n'entend pas prendre de mesures particulières pour revenir au seuil de 181 ETC, puisqu'il estime que les conditions ayant occasionné ce dépassement ne seront plus présentes en 2022-2023.

### CONTRATS DE SERVICE DE 25 000 \$ ET PLUS CONCLUS ENTRE LE 1<sup>er</sup> AVRIL 2021 ET LE 31 MARS 2022

CATÉGORIE	NOMBRE	VALEUR
Contrat de service avec une personne physique	0	0 \$
Contrats de service avec un contractant autre qu'une personne physique	4	199 609 \$
<b>Total des contrats de service</b>	<b>4</b>	<b>199 609 \$</b>

11 / Le Secrétariat du Conseil du trésor invite les organismes dont le personnel n'est pas nommé en vertu de la *Loi sur la fonction publique* à inclure les heures des étudiantes et étudiants et des stagiaires au nombre d'heures rémunérées réalisées par le personnel régulier et occasionnel.

Au cours de l'exercice 2021-2022, le Protecteur du citoyen a octroyé quatre contrats en faveur de prestataires de services. Il a octroyé trois de ceux-ci de gré à gré, en raison de droit exclusif ou pour des services

juridiques, en vertu du Règlement sur les contrats du Protecteur du citoyen. Un seul contrat a fait l'objet d'un appel d'offres sur invitation pour des activités de formation.

## Les ressources financières

### UTILISATION DES CRÉDITS ANNUELS (EN MILLIERS DE DOLLARS)

CATÉGORIE	2021-2022	2020-2021
Budget de dépenses*	19 351,3	19 170,8
Budget d'investissement	505,0	355,0

\* Cette catégorie inclut les crédits permanents de 0,5 million de dollars octroyés chaque année au Protecteur du citoyen pour couvrir les dépenses du régime de retraite des anciens protecteurs et protectrices et vice-protecteurs et vice-protectrices.

Des crédits de 19,4 millions de dollars sont inscrits pour le Protecteur du citoyen au Budget de dépenses 2021-2022 consacré à l'Assemblée nationale et aux personnes désignées. Toutefois, en cours d'exercice financier, l'institution a obtenu une enveloppe additionnelle de 0,8 million de dollars du Conseil du trésor pour permettre le paiement de la relativité salariale. Elle a également obtenu une enveloppe supplémentaire de 0,2 million de dollars pour assurer le suivi des recommandations de la Commission d'enquête sur les relations entre les Autochtones et certains services publics ainsi qu'une enveloppe de 0,2 million en vue de pourvoir aux dépenses additionnelles liées à l'amortissement. Enfin, en mars 2022, le Conseil du trésor a autorisé le

virement d'une somme de 0,4 million de dollars du budget d'investissement vers le budget de dépenses.

Le budget total pour l'exercice 2021-2022 s'élève donc à 21,0 millions de dollars. Il s'agit d'une augmentation de 6,1 % par rapport à l'année précédente (19,8 millions de dollars), alors qu'une enveloppe de 0,7 million de dollars avait été ajoutée au Budget de dépenses 2020-2021 de 19 170,8 milliers de dollars. Cette hausse s'explique principalement par le paiement des sommes dues à la suite de l'exercice de relativité salariale en cours d'année et par l'inscription d'une provision pour des sommes non encore versées, toujours dans le cadre de l'exercice de relativité salariale, mais acquis aux membres du personnel admissible au 31 mars 2022.

### VENTILATION DES DÉPENSES (EN MILLIERS DE DOLLARS)\*

CATÉGORIE	DÉPENSES RÉELLES 2021-2022**	DÉPENSES RÉELLES 2020-2021	ÉCART	VARIATION
Services aux citoyens et citoyennes et aux usagers et usagères et divulgations d'actes répréhensibles à l'égard d'un organisme public	13 986,8	13 116,1	870,7	6,6 %
Gouvernance, prévention et innovation	3 717,7	3 564,8	152,9	4,3 %
Soutien administratif	2 776,9	2 589,0	187,9	7,3 %

\* Les dépenses ont été réparties dans chacun des secteurs d'activité au prorata de la répartition de la masse salariale dans ces mêmes secteurs d'activité.

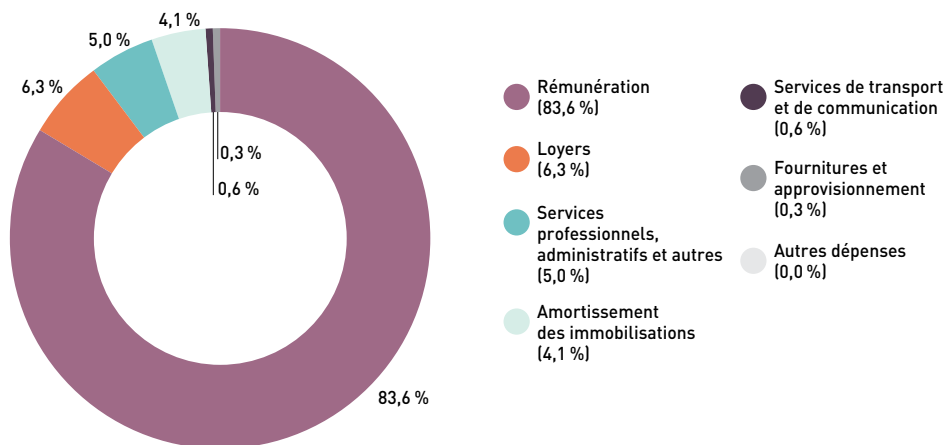
\*\* De cette somme, un montant de 23 640 \$ est attribuable à la pandémie.

Les dépenses totales du Protecteur du citoyen ont augmenté de 6,3 % comparativement à l'année précédente. Les dépenses de rémunération sont en hausse de 4,7 %. Cette augmentation découle des sommes versées à la suite de la révision de la structure des salaires faisant suite à l'exercice de relativité salariale ainsi qu'à l'ajout d'effectif.

Pour leur part, les dépenses de fonctionnement, à l'exception de la dépense d'amortissement, sont en hausse de 13,3 % en raison des augmentations liées aux services professionnels, notamment pour les services juridiques dans le cadre de la réalisation de la mission du Protecteur du citoyen. On dénote aussi une hausse des dépenses pour les services techniques en raison de la finalisation du déploiement de l'infrastructure pour le télétravail entamé lors de l'exercice précédent.

## VENTILATION DES DÉPENSES SELON LES POSTES BUDGÉTAIRES (EN MILLIERS DE DOLLARS)

CATÉGORIE	2021-2022	2020-2021
Rémunération	17 130,7 <sup>12</sup>	16 354,1
Services de transport et de communication	130,4 <sup>13</sup>	119,4
Services professionnels, administratifs et autres	1 023,0 <sup>14</sup>	655,7
Loyers	1 287,4 <sup>15</sup>	1 303,7
Fournitures et approvisionnement	69,0 <sup>16</sup>	135,0
Autres dépenses	0	0,5
Amortissement des immobilisations	841,0	701,5
<b>Total des dépenses</b>	<b>20 481,5</b>	<b>19 269,9</b>



12 / De cette somme, un montant de 21 009 \$ est attribuable à la gestion de la pandémie (208 601 \$ en 2020-2021).

13 / De cette somme, aucun montant n'est attribuable à la gestion de la pandémie (3 864 \$ en 2020-2021).

14 / De ce somme, aucun montant n'est attribuable à la gestion de la pandémie (6 408 \$ en 2020-2021).

15 / De cette somme, aucun montant n'est attribuable à la gestion de la pandémie (9 633 \$ en 2020-2021).

16 / De cette somme, un montant de 2 630 \$ est attribuable à la gestion de la pandémie (0 \$ en 2020-2021).



## Les ressources informationnelles

Les ressources informationnelles (RI) fournissent un appui essentiel à la réalisation des objectifs du plan stratégique et à la Déclaration des services aux citoyens. Elles participent également à l'amélioration continue des processus et des services liés aux différents

secteurs d'intervention de l'institution, notamment par la production des indicateurs de gestion.

Le tableau suivant illustre les dépenses et les investissements réels en ressources informationnelles selon les types d'intervention pour l'exercice 2021-2022.

### DÉPENSES ET INVESTISSEMENTS RÉELS EN RESSOURCES INFORMATIONNELLES EN 2021-2022

TYPE D'INTERVENTION	INVESTISSEMENTS	DÉPENSES
Projet	4 509 \$	32 497 \$
Activité	8 045 \$	1 449 038 \$ <sup>17</sup>
<b>Total</b>	<b>12 554 \$</b>	<b>1 481 535 \$</b>

Les activités représentent les sommes investies pour l'entretien, le maintien et l'évolution des actifs informationnels du Protecteur du citoyen. Il s'agit principalement :

- Des travaux d'entretien et d'évaluation du système de mission qui sont livrés par des livraisons agiles ;
- Des services de soutien technique fournis au personnel de l'institution ;
- De la mise à niveau, de l'entretien, de la maintenance et de l'exploitation des infrastructures technologiques ;

- Des contrats des services techniques et de l'acquisition ou des renouvellements des licences ;
- Des contrats des services des télécommunications liés à la modernisation du système de téléphonie ;
- Des acquisitions d'équipement informatique et des logiciels ;
- Des dépenses relatives au centre de documentation.

Enfin, les principaux projets et activités réalisés pour l'exercice 2021-2022 ont consisté à finaliser le déploiement d'une infrastructure réseau permettant le télétravail et à favoriser son évolution.

<sup>17</sup> / De cette somme, un montant de 1 466 \$ est attribuable à la gestion de la pandémie.



# ANNEXES

---

# ANNEXE 1

## LES RÉSULTATS DU PLAN STRATÉGIQUE 2018-2023 EN UN COUP D'ŒIL

OBJECTIFS	INDICATEURS	CIBLES	RÉSULTATS 2021-2021		
			ATTEINTE <sup>18</sup>	NON ATTEINTE	NE S'APPLIQUE PAS EN 2021-2022
1.1.1 Accroître le recours aux services	Pourcentage d'augmentation du nombre de demandes sous la compétence de l'institution	An 5 : 10 % par rapport à la moyenne de 2012-2018			×
	Part en pourcentage des personnes sous-représentées dans l'augmentation du nombre de demandes sous la compétence de l'institution	An 5 : 80 %			×
1.1.2 Accroître le nombre de demandes provenant des bureaux de circonscription	Pourcentage d'augmentation du nombre de demandes dirigées par les bureaux de circonscription	An 5 : 20 % par rapport à la moyenne de 2015-2018			×
1.2.1 Diversifier les modes d'accès aux services	Pourcentage de demandes faites au moyen des nouveaux modes d'accès	An 5 : 10 % des demandes			×
1.2.2 Améliorer la clarté des communications avec les citoyennes et citoyens	Niveau de lisibilité de contenus ciblés du site Web	An 5 : Hausse de 10 % par rapport au niveau du 1 <sup>er</sup> avril 2018			×
	Taux de satisfaction par rapport à la clarté des communications	An 5 : 80 % des personnes sondées se déclarant satisfaites ou très satisfaites			×

18 / Un résultat est considéré comme atteint lorsqu'un écart inférieur à 1 % est observé par rapport à la cible.

OBJECTIFS	INDICATEURS	CIBLES	RÉSULTATS 2021-2021		
			ATTEINTE <sup>18</sup>	NON ATTEINTE	NE S'APPLIQUE PAS EN 2021-2022
2.1.1 Intervenir en temps opportun	Pourcentage de demandes traitées dans les délais indiqués	An 5 : Traitement en 60 jours ouvrables de 60 % des demandes concernant le réseau de la santé et des services sociaux			×
		An 5 : Traitement en 10 jours ouvrables de 70 % des demandes concernant les ministères et les organismes			×
		Annuellement : Traitement en 10 jours ouvrables de 90 % des demandes concernant les services correctionnels	×		
		An 5 : Traitement en 60 jours de 60 % des demandes concernant un acte répréhensible à l'égard d'un organisme public et ne nécessitant pas d'enquête			×
		An 5 : Traitement en 12 mois de 60 % des demandes concernant un acte répréhensible à l'égard d'un organisme public et nécessitant une enquête <sup>19</sup>			×
		Proportion annuelle des interventions spéciales terminées selon l'échéance déterminée et faisant l'objet d'une publication	75 %		×

19 / Cette cible est nouvelle depuis le 1<sup>er</sup> avril 2019.

OBJECTIFS	INDICATEURS	CIBLES	RÉSULTATS 2021-2021		
			ATTEINTE <sup>18</sup>	NON ATTEINTE	NE S'APPLIQUE PAS EN 2021-2022
2.2.1 Établir des mécanismes de liaison avec les instances	Déploiement d'une stratégie structurant les liaisons avec les instances pertinentes	An 1 : Stratégie élaborée	×		
		À compter de l'an 2 : Instances déterminées	×		
		An 5 : Stratégie déployée et bilan réalisé			×
		Pourcentage des instances rencontrées annuellement	À compter de l'an 2 : 95 %	×	
2.3.1 S'assurer de l'implantation effective des recommandations	Pourcentage de recommandations écrites selon la méthode SMART	An 5 : 95 %			×
		Mise en place d'un programme de vérification de l'implantation effective des recommandations	An 2 : Modalités et cibles du programme définies	×	
		An 5 : Cibles du programme atteintes			×

OBJECTIFS	INDICATEURS	CIBLES	RÉSULTATS 2021-2021		
			ATTEINTE <sup>18</sup>	NON ATTEINTE	NE S'APPLIQUE PAS EN 2021-2022
2.3.2 Agir pour le plus grand nombre	Nombre de rapports sur des interventions spéciales publiés	20 sur 5 ans			×
		Mise en place d'un programme d'évaluation de la pérennité des recommandations à effet collectif	An 1 : Programme élaboré	×	
			À compter de l'an 2 : 5 sujets analysés annuellement	×	
3.1.1 Promouvoir un milieu de travail collaboratif et stimulant	Mise en œuvre d'une démarche favorisant le mieux-être et la collaboration au travail	An 1 : Détermination des principaux facteurs de mieux-être et de collaboration et fixation des résultats à atteindre	×		
		An 5 : Atteinte des résultats			×
3.2.1 Assurer la relève et le maintien de l'expertise	Pourcentage de mise en œuvre des mesures favorisant la relève et le maintien de l'expertise pour les emplois critiques	An 1 : Plan d'action adopté pour 100 % des emplois critiques	×		
		An 5 : 100 % des mesures mises en œuvre			×

OBJECTIFS	INDICATEURS	CIBLES	RÉSULTATS 2021-2021		
			ATTEINTE <sup>18</sup>	NON ATTEINTE	NE S'APPLIQUE PAS EN 2021-2022
<b>3.2.2 Renforcer la cohérence des actions</b>	Réalisation d'un diagnostic institutionnel	An 2 : Diagnostic réalisé	×		
	Pourcentage de mise en œuvre d'un plan d'action découlant du diagnostic	An 5 : 100 % du plan d'action mis en œuvre			×
<b>3.3.1 Optimiser les processus de travail</b>	Mise en place d'un programme de performance et d'innovation	An 1 : Programme élaboré	×		
		An 5 : 5 processus révisés			×
		An 5 : 2 actions innovantes mises en œuvre			×
	Temps consacré aux activités de contrôle interne	An 1 : Établissement de la mesure étalon	×		
An 5 : Réduction de 20 %				×	
<b>3.3.2 Consolider les meilleures pratiques en matière de qualité des services</b>	Pourcentage d'implantation des améliorations jugées prioritaires après consultation des citoyennes et citoyens	An 2 : Améliorations déterminées	×		
		An 5 : 100 % des améliorations implantées			×





# ANNEXE 2

TABLEAU COMPARATIF 2020-2021 DES OMBUDSMANS PARLEMENTAIRES  
(CHAMPS DE COMPÉTENCE, VOLUME DES DEMANDES, PERFORMANCE ET GESTION)

PROVINCE OU PAYS	POPULATION (ESTIMATIONS EN 2020)	MINISTÈRES ET ORGANISMES	SOCIÉTÉS D'ÉTAT	RÉSEAU SCOLAIRE	JEUNESSE	SERVICES CORRECTIONNELS	RÉSEAU MUNICIPAL	SANTÉ	DEMANDES REÇUES <sup>20</sup>	DEMANDES FERMÉES	DÉPENSES TOTALES (2020-2021) EN DOLLARS CANADIENS	COÛT (POUR L'ÉTAT) PAR HABITANT ET HABITANTE EN DOLLARS CANADIENS*	DEMANDES REÇUES PAR 100 000 HABITANTS ET HABITANTES*	RATIO DES DEMANDES FERMÉES / DEMANDES REÇUES*	EMPLOYÉS ET EMPLOYÉES (ÉQUIVALENTS TEMPS COMPLET)	TAUX D'ENCADREMENT	MASSE SALARIALE / DÉPENSES TOTALES*
<b>OMBUDSMANS PARLEMENTAIRES CANADIENS</b>																	
Québec Protecteur du citoyen	8 578 300	C	HC	HC	HC <sup>21</sup>	C	HC	C	19 139	21 803	19 269 900	2,25	223,1	1,139	175	6,9 %	84,9 %
Ontario	14 745 712	C	C <sup>22</sup>	C	C	C	C	HC	20 015	19 149	23 080 000	1,57	135,7	0,957	186	5,9 %	67,7 %
Manitoba	1 380 648	C	C	HC	HC	C	C	C	3 491	ND	3 768 003	2,73	252,9	ND	39	23,1 %	84,3 %
Saskatchewan	1 179 300	C	C	HC	HC	C	C	C	3 415	3 517	3 334 667	2,83	289,6	1,030	24	16,7 %	69,3 %
Alberta	4 420 029	C	HC	HC	HC	C	C	C	4 547	4 511	3 649 861	0,83	102,9	0,992	30	30,0 %	91,4 %
Colombie-Britannique	5 158 728	C	C	C	C	C	C	C	7 714	ND	9 291 330	1,80	149,5	ND	91	ND	91,2 %
Nouvelle-Écosse	981 889	C	C	C	C	C	C	C	1 745	1 745	1 831 000	1,86	177,7	1,000	17	29,4 %	94,0 %
Terre-Neuve-et-Labrador	521 364	C	C	C	HC	C	HC	C	662	639	800 677	1,54	127,0	0,965	9	22,2 %	86,1 %
<b>OMBUDSMANS PARLEMENTAIRES DU COMMONWEALTH</b>																	
Grande-Bretagne (sans l'Écosse)	59 720 000	C	C	HC	C	HC	HC	C	23 124	ND	50 851 556 <sup>23</sup>	0,85 <sup>24</sup>	38,7	ND	419	1,4 %	80,3 %
Écosse	5 466 000	C	C	C	C	C	C	C	3 806	3 852	10 476 945 <sup>23</sup>	1,92 <sup>5</sup>	69,6	1,012	72	18,1 %	78,4 %
Australie-Occidentale	2 675 800	C	C	C	C	C	C	HC	14 670	14 613	11 033 919 <sup>23</sup>	4,12 <sup>5</sup>	548,2	0,996	59	16,9 %	77,7 %
Nouvelle-Zélande	5 109 100	C	C	C	C	C	C	C	13 185	12 639	23 461 195 <sup>23</sup>	4,59 <sup>5</sup>	258,1	0,959	147	17,0 %	69,6 %

\* Les données présentées dans ce tableau proviennent des renseignements rendus publics par les instances concernées.

C : compétence / HC : hors compétence / ND : information non disponible

20 / Le nombre de demandes reçues inclut parfois des demandes reçues en vertu d'autres mandats, tels que la divulgation d'actes répréhensibles, qui peuvent porter sur davantage de champs de compétence que ceux couverts par le mandat traditionnel d'ombudsman.

21 / Cependant, le Protecteur du citoyen peut observer la procédure qu'a suivie le Directeur de la protection de la jeunesse pour rendre sa décision et formuler des recommandations, le cas échéant.

22 / À l'exception d'Hydro One depuis juin 2015.

23 / Dépenses converties en dollars canadiens selon le taux moyen de 2021 (<https://www.banqueducanada.ca/taux/taux-de-change/taux-de-change-moyens-annuels/>).

24 / Coût par habitant ou habitante converti en dollars canadiens selon le taux moyen de 2021 (<https://www.banqueducanada.ca/taux/taux-de-change/taux-de-change-moyens-annuels/>).







PROTECTEUR  
DU CITOYEN

## QUÉBEC

800, place D'Youville, 19<sup>e</sup> étage  
Québec (Québec) G1R 3P4  
418 643-2688

## MONTRÉAL

1080, côte du Beaver Hall, 10<sup>e</sup> étage  
Montréal (Québec) H2Z 1S8  
514 873-2032

---

Sans frais : 1 800 463-5070

[protecteurducitoyen.qc.ca](http://protecteurducitoyen.qc.ca)