PROTECTEUR DU CITOYEN

RAPPORT ANNUEL
de gestion 2022-2023

RAPPORT ANNUEL
de gestion 2022-2023

Québec, septembre 2023

Madame Nathalie Roy
Présidente de l'Assemblée nationale
Hôtel du Parlement
Québec (Québec) G1A 1A4

Madame la Présidente,

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 2022-2023.

Ce rapport, qui fait partie intégrante du 53e rapport annuel du Protecteur du citoyen, constitue la cinquième reddition de compte à l'égard du Plan stratégique 2018-2023, de la Déclaration de services aux citoyens entrée en vigueur le 1er avril 2018 et des autres activités de nature administrative de l'institution.

Je vous prie d'agréer, Madame la Présidente, l'expression de ma haute considération.

Le protecteur du citoyen,

Marc-André Dowd

TABLE DES MATIÈRES

7 MESSAGE DU PROTECTEUR DU CITOYEN

9 DÉCLARATION DU PROTECTEUR DU CITOYEN

11 RAPPORT DE VALIDATION DE L'AUDITEUR INTERNE

12 LE PROTECTEUR DU CITOYEN

16 LE CONTEXTE INSTITUTIONNEL

18 EN BREF

19 LE PLAN STRATÉGIQUE 2018-2023

33 LA DÉCLARATION DE SERVICES AUX CITOYENS

38 LES AFFAIRES PARLEMENTAIRES

40 LA COOPÉRATION AVEC LES OMBUDSMANS ET LES AFFAIRES INTERNATIONALES

41 La comparaison avec d'autres ombudsmans parlementaires

43 LES AUTRES ENJEUX DE GESTION

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

45 La divulgation d'actes répréhensibles

46 L'éthique et la déontologie

47 La politique linguistique

47 Le développement durable

48 L'UTILISATION DES RESSOURCES

49 Les ressources humaines

50 Formation et perfectionnement du personnel

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

52 La gestion et le contrôle des effectifs

53 Les ressources financières

55 Les ressources informationnelles

58 Annexe 1 — Les résultats du Plan stratégique 2018-2023 en un coup d'œil

62 Annexe 2 — Tableau comparatif 2021-2022 des ombudsmans parlementaires (champs de compétence, volume des demandes, performance et gestion)

MARC-ANDRÉ **DOWD**

MESSAGE DU PROTECTEUR DU CITOYEN

RELEVER ENSEMBLE LE DÉFI QUE POSE LA PÉNURIE DE PERSONNEL

Mesdames et Messieurs les Parlementaires,

Je vous présente le *Rapport annuel de gestion 2022-2023* 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.

Remerciements

Au moment d'écrire ces lignes, je suis protecteur du citoyen depuis un an. Au fil des enquêtes, des analyses, des sorties publiques et des échanges quotidiens, je constate à quel point le plein rayonnement de l'institution s'appuie sur l'engagement généreux des personnes qui la composent.

Travailler au Protecteur du citoyen signifie, chaque jour, avoir à cœur les besoins des personnes qui ont recours à nous, avec le souci de leur porter assistance efficacement. On ne saurait imaginer la diversité des demandes que traite mon personnel, l'intensité de certains drames et la compréhension fine dont il faut faire preuve. Parallèlement, d'autres membres du personnel assurent le fonctionnement agile et performant de nos bureaux de Montréal et de Québec sur le plan des ressources humaines, matérielles et technologiques. Le tout se vit à l'enseigne d'une culture de collaboration qui rejaillit sur les résultats.

Merci aux membres de mon équipe, je suis conscient de ma chance d'être aussi bien entouré.

Recrutement et rétention du personnel

La pénurie de main-d'œuvre affecte une large part des milieux de travail, et le Protecteur du citoyen n'y échappe pas. Je suis convaincu toutefois qu'au-delà des difficultés à résoudre, il faut aussi y voir une occasion de se dépasser. C'est ce qui nous amène à développer, tant auprès de notre personnel que des candidatures à l'embauche, une approche dynamique axée sur deux dimensions primordiales, soit la satisfaction de travailler chez nous au service des citoyens et la fierté de faire partie d'une institution aux valeurs fortes.

Comment y parvenir? Des consultations auprès de notre personnel ont mis l'accent sur des assises solides : une véritable conciliation du travail avec la vie personnelle et familiale, une application souple des balises du télétravail, une écoute de l'employeur à l'égard des facteurs de mieux-être du personnel, des formations de pointe pour maîtriser de nouveaux savoir-faire et une utilisation fructueuse des expertises de chacun. C'est pourquoi notre réflexion se poursuit à l'interne autour d'un concept innovant, celui d'une « marque employeur » qui reconnaît à nos équipes la capacité de « faire la différence » et de contribuer directement à un environnement inspirant.

Nouveau plan stratégique

Notre Plan stratégique 2018-2023 est fondé sur trois orientations, soit :

- 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 présent rapport dresse les progrès obtenus et les enjeux actuels.

Le Plan stratégique 2023-2028 qui s'amorce maintenant ne manquera pas de maintenir le cap. Il confirme la constance du Protecteur du citoyen dans ses visées et l'importance qu'il accorde à la qualité et à la pertinence de ses services et de ceux de l'administration publique québécoise.

Intelligence artificielle et perspectives

En conclusion, on me permettra de faire un saut en avant dans un temps… pas si lointain. Alors qu'il est de plus en plus question de l'intelligence artificielle et de ses retombées, l'on peut se demander jusqu'où iront les capacités d'un tel mode de synthèse, d'expression et de dialogue.

Au cours des dernières années, le Protecteur du citoyen a salué des innovations technologiques implantées dans les services publics pour mieux joindre les différentes clientèles. Il a néanmoins régulièrement rappelé le risque d'abandonner des personnes et des groupes en privilégiant les outils numériques comme canaux de communication. Aurons-nous bientôt la même préoccupation à l'égard de la prolifération de ceux qu'on appelle déjà les robots conversationnels?

J'aime croire que la communication humaine aura toujours le dessus. Cependant, quelle que soit la progression du phénomène, les ombudsmans, et certainement l'institution que j'ai l'honneur et le plaisir de représenter, se feront un devoir de poser un regard toujours lucide sur les nouveaux rapports entre les personnes et la technologie.

Marc-André Dowd, protecteur du citoyen

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 2022-2023* :

- 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 2022-2023* ainsi que les contrôles afférents à ces données sont fiables et correspondent rigoureusement à la situation au 31 mars 2023.

Le protecteur du citoyen,

Marc-André Dowd
Québec, août 2023

RAPPORT DE VALIDATION DE L'AUDITEUR INTERNE

Québec, le 7 juillet 2023

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 2023.

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 oeuvre 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 2023 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

Le Protecteur du citoyen existe depuis près de 55 ans. Il fait partie des personnes désignées par l'Assemblée nationale, il est régi par 3 lois, il reçoit environ 20 000 demandes par année et il formule des recommandations aux organisations publiques, et celles-ci les acceptent dans 98 % des cas. Il s'agit d'une institution indépendante et sans parti pris. M. Marc-André Dowd agit à titre de protecteur du citoyen depuis le 27 mars 2022.

Notre mission

Assurer le respect des droits des citoyens dans leurs relations avec les services publics québécois, et veiller à l'intégrité des services publics.

Nos mandats

1. Traiter les plaintes visant les ministères et organismes du gouvernement du Québec.
2. Traiter les plaintes et signalements visant le réseau de la santé et des services sociaux.

   Dans le cas de ces plaintes, le Protecteur du citoyen agit comme un recours de deuxième niveau, après le commissaire aux plaintes et à la qualité des services de l'établissement visé.
3. Traiter les plaintes visant les services correctionnels du Québec.
4. Traiter les divulgations d'actes répréhensibles à l'égard des organismes publics ainsi que les plaintes en matière de représailles.
5. Évaluer, de manière indépendante, 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).

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

Nos moyens d'action

Le Protecteur du citoyen détient un pouvoir d'enquête, un pouvoir de recommandation et un pouvoir d'initiative. Il peut agir de façon préventive et son action peut revêtir une portée collective.

Chiffres clés en 2022-2023

- Des 22 052 motifs de plainte, de signalement, de divulgation et de demande d'assistance traités :
  - 12 915 motifs conclus visant des instances sous la compétence du Protecteur du citoyen
  - 9 137 motifs visant d'autres instances
- 48 975 appels reçus
- 5 interventions sur des projets de loi ou de règlement
- 2 rapports spéciaux

Des 12 915 motifs conclus visant les instances auprès desquelles peut intervenir le Protecteur du citoyen :

- 5 672 Visaient les services d'un ministère ou d'un organisme de l'administration publique
- 4 749 Visaient les services correctionnels
- 2 233 Visaient les services du réseau de la santé et des services sociaux
- 261 Concernaient l'intégrité publique

Structure organisationnelle (au 31 mars 2023)

LE CONTEXTE INSTITUTIONNEL

L'exercice 2022-2023 marque la fin du Plan stratégique 2018-2023. L'institution a poursuivi ses efforts pour mener à bien les objectifs qu'elle s'était fixés.

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

L'élaboration du Plan stratégique 2023-2028

Au cours de l'exercice 2022-2023, le Protecteur du citoyen a travaillé à l'élaboration de son Plan stratégique 2023-2028. Il a mené une vaste consultation auprès des membres de son personnel, des citoyens, des parlementaires, des partenaires en matière d'intégrité publique ainsi que d'anciens dirigeants d'instance. Ces démarches ont permis à l'institution d'avoir une vision d'ensemble sur ses enjeux internes et externes et de définir les orientations stratégiques qui guideront les actions et les décisions pour les cinq prochaines années.

Une marque employeur

En octobre 2022, après consultation auprès de son personnel, l'institution lançait sa marque employeur et son slogan *Faites la différence*. Dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre et de défis de rétention du personnel, il est incontournable pour le Protecteur du citoyen de définir une marque employeur forte et en concordance avec le quotidien de tous les membres de son personnel.

Déploiement du registre des documents de régie interne

Dans le cadre du plan d'action pour la cohérence des actions, le Protecteur du citoyen s'est engagé à mettre en place un registre des documents de régie interne. En mars 2023, l'institution a présenté la plateforme à son personnel à l'occasion d'un atelier de familiarisation. Cette plateforme regroupe en un seul et même endroit les versions officielles et à jour de tous les documents de régie interne, qu'ils soient de nature administrative, opérationnelle ou autre.

Renouvellement des pratiques en matière de protection des renseignements personnels

La protection des renseignements personnels et des données confidentielles est une priorité pour le Protecteur du citoyen. Ainsi, pour répondre aux exigences de la mise en œuvre de la *Loi modernisant des dispositions législatives en matière de protection des renseignements personnels*, l'institution a mis à jour les politiques, directives et procédures en matière de sécurité, de diffusion d'information, d'accès à l'information et de protection des renseignements personnels.

EN BREF

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

- 77,4 % (27/35) des cibles atteintes.

Des services plus accessibles et un recours mieux connu :

- 64 % des demandes provenant des groupes de personnes sous-représentés (p. 21).

Des délais de traitement raisonnables (p. 24) :

- 86,2 % des demandes concernant un acte répréhensible et ne nécessitant pas d'enquête traitées en 60 jours civils;
- 93,8 % des demandes concernant les services correctionnels traitées dans un délai habituel de 10 jours ouvrables;
- 96,5 % des plaintes relatives à la qualité des services traitées dans un délai habituel de 30 jours ouvrables.

Une amélioration continue des façons de faire :

- Une réduction de 23,3 % du temps consacré aux activités de contrôle et de vérification;
- 95 % des recommandations formulées selon la méthode SMART (p. 26);
- 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 93 % de la clarté des communications transmises par l'institution.

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

- Examen de 19 projets de loi et de 137 projets de règlement;
- Participation à une audition formelle 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. 62).

LE PLAN STRATÉGIQUE 2018-2023

Cette section présente les résultats de l'institution à l'égard de son Plan stratégique 2018-2023. Ce plan 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 8 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 dernière 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	RÉSULTATS 2022-2023
Pourcentage d'augmentation du nombre de demandes sous la compétence de l'institution	An 5 : 10,0 % par rapport à la moyenne 2012-2018		×	-4,8 %
Part en pourcentage des personnes sous-représentées dans l'augmentation du nombre de demandes sous la compétence de l'institution	An 5 : 80,0 %	×		Cible atteinte

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

À la fin mars 2022, le Protecteur du citoyen a adopté son plan de communication annuel dans lequel six objectifs spécifiques visaient à permettre aux citoyens et citoyennes qui utilisent les services publics de mieux saisir la portée des actions de l'institution. Au cours des deux premiers exercices de son plan stratégique (2018-2019 et 2019-2020), le Protecteur du citoyen a connu une hausse considérable du nombre de demandes sous sa compétence (5,6 % et 9,9 %). L'arrivée de la pandémie aura eu une incidence importante sur le nombre de demandes concernées. En effet, une baisse de 12,4 % par rapport à la moyenne de 2012-2018 a marqué l'exercice 2020-2021. Depuis, les activités de communication menées par le Protecteur du citoyen auront conduit à une augmentation progressive de 7,1 points de pourcentage en 2021-2022 et de 0,5 point de pourcentage en 2022-2023.

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.

Dans le cadre de son prochain plan stratégique, le Protecteur du citoyen entend poursuivre le déploiement de ses efforts pour mieux faire connaître son rôle et ses principaux mandats.

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 prévoit les activités que l'institution entreprendra pour mieux faire connaître ses services auprès des Premières Nations et des Inuit[1], des allophones ou anglophones, des personnes atteintes d'une déficience et des personnes ayant un faible revenu.

Le Protecteur du citoyen a déterminé que pour atteindre la cible qu'il s'est fixée à l'an 5, 7,3 % des demandes sous sa compétence doivent provenir des groupes de personnes sous-représentés. Au terme des actions qu'il a menées, il constate que 64 % des demandes qui sont sous sa compétence proviennent des groupes de personnes sous-représentés.

Le Protecteur du citoyen entend poursuivre les efforts entamés pour continuer de mieux se faire connaître auprès des groupes de personnes sous-représentés.

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

INDICATEURS	CIBLE	ATTEINTE	NON ATTEINTE	RÉSULTATS 2022-2023
Pourcentage d'augmentation du nombre de demandes dirigées par les bureaux de circonscription	An 5 : 20,0 % par rapport à la moyenne de 2015-2018 (115 dossiers)		X	-47,8 %

Au cours de l'exercice 2022-2023, les bureaux de circonscription ont dirigé 60 dossiers vers le Protecteur du citoyen, ce qui représente une diminution de 47,8 % par rapport à la moyenne de 2015-2018 (115 dossiers). Du point de vue du Protecteur du citoyen, ce résultat s'explique par la tenue des élections provinciales à l'automne 2022, laquelle a ralenti l'activité des bureaux de circonscription.

L'institution a également tenu deux rencontres virtuelles auxquelles ont assisté 156 personnes travaillant dans les différents bureaux de circonscription. Ces rencontres lui ont permis de mieux faire connaître sa mission et ses mandats. Elles s'ajoutent aux deux séries de rencontres tenues respectivement lors des exercices 2019-2020 (90 bureaux de circonscription) et 2020-2021 (82 bureaux de circonscription).

Le Protecteur du citoyen entend poursuivre ses démarches auprès des bureaux de circonscription durant les prochaines années. Il restera attentif à leurs besoins en vue de faciliter la communication, vers l'institution, des dossiers des citoyennes et citoyens qui s'adressent à leur bureau 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.

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 choisit d'employer ces mots dans le respect de ces principes.

L'accessibilité aux services se traduit également par une communication claire et facile à comprendre par tous les citoyens et les citoyennes. Pour les aider à bien saisir son rôle, ses pouvoirs et ses actions, 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 auprès 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	CIBLE	ATTEINTE	NON ATTEINTE	RÉSULTATS 2022-2023
Pourcentage de demandes faites au moyen des nouveaux modes d'accès	An 5 : 10,0 % des demandes	X [2]		9,8 %

Depuis l'automne 2019, la ligne téléphonique du Protecteur du citoyen est ouverte entre 12 h et 13 h pour permettre aux citoyens de 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 responsable de la réception de ces demandes peuvent les rappeler. Depuis le 6 octobre 2021, le Protecteur du citoyen a déployé le clavardage, selon certaines plages horaires, ce qui permet aux citoyens et citoyennes d'adresser leurs questions à l'égard du rôle de l'institution et de ses services.

Au total, 1 934 demandes (9,8 %) ont été créées à partir de ces nouveaux modes d'accès. Il s'agit d'une augmentation de 2,6 points de pourcentage par rapport à l'exercice 2021-2022. Notons que ce nombre inclut également les demandes adressées au Protecteur du citoyen par le biais des réseaux sociaux.

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

INDICATEURS	CIBLES	ATTEINTE	NON ATTEINTE	RÉSULTATS 2022-2023
Niveau de lisibilité de contenus ciblés du site Web	An 5 : Hausse de 10,0 % par rapport au niveau du 1er avril 2018	X		19,8 % par rapport au niveau du 1er avril 2020
Taux de satisfaction par rapport à la clarté des communications	An 5 : 80,0 % des personnes se déclarent satisfaites ou très satisfaites	X		93,0 %

Améliorer la lisibilité des contenus du site Web

Le Protecteur du citoyen visait, 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 1er avril 2018. Cette cible a été atteinte 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 », 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

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

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 2022-2023 avec la mesure initiale prise en 2018. Une comparaison peut cependant être effectuée avec les résultats de l'exercice 2019-2020.

Au 31 mars 2023, le Protecteur du citoyen enregistrait un pourcentage de contenus jugés « très difficiles » de 13,7 %. Ce résultat présente une amélioration de la lisibilité de 19,8 % par rapport au résultat de l'exercice 2019-2020 (17,1 %).

Le Protecteur du citoyen entend poursuivre ses efforts 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 2022-2023, l'institution a réalisé un sondage visant à mesurer le niveau de satisfaction des citoyens et des 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 2023, 93,0 % des personnes visées sont satisfaites ou très satisfaites de la clarté des communications écrites reçues. Ce résultat présente une réduction de 3 points de pourcentage par rapport à l'exercice précédent (96,0 %). Au terme de l'exercice 2022-2023, la cible fixée de 80 % est atteinte. Malgré ce résultat satisfaisant, le Protecteur du citoyen compte consulter, comme il le fait chaque année, les personnes qui se sont dites très insatisfaites de la clarté de ses communications écrites (4,0 %) pour recueillir leurs suggestions visant l'amélioration des pratiques de l'institution. La satisfaction des citoyens et des citoyennes par rapport à la clarté des communications trouvera également sa place dans le prochain plan stratégique.

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 ainsi que 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	RÉSULTATS 2022-2023
Pourcentage de demandes traitées dans les délais indiqués	An 5 : Traitement en 60 jours ouvrables de 60,0 % des demandes concernant le réseau de la santé et des services sociaux	X		67,0 %
	An 5 : Traitement en 10 jours ouvrables de 70,0 % des demandes concernant les ministères et les organismes	X[3]		69,9 %
	Annuellement : Traitement en 10 jours ouvrables de 90,0 % des demandes concernant les services correctionnels	X		93,8 %
	An 5 : Traitement en 60 jours civils de 60,0 % des demandes concernant un acte répréhensible à l'égard d'un organisme public et ne nécessitant pas d'enquête	X		86,2 %
	An 5 : Traitement en 12 mois de 60,0 % des demandes concernant un acte répréhensible à l'égard d'un organisme public et nécessitant une enquête		X	25,0 %
Proportion annuelle des interventions spéciales terminées selon l'échéance déterminée et faisant l'objet d'une publication	75,0 %		X	0 %

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. Pour ce faire, il poursuit l'application d'une stratégie visant à éliminer les inventaires et à réduire les délais de traitement, qu'il a mise en œuvre 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 2022-2023 présente une légère baisse de 0,5 point de pourcentage par rapport à l'exercice 2021-2022 (67,5 %).

À l'égard du traitement des demandes concernant les ministères et organismes, l'institution note une augmentation de 4,4 points de pourcentage du nombre de demandes traitées dans les délais requis, par rapport à l'exercice précédent (65,5 %).

Par ailleurs, l'institution a atteint la cible établie à l'égard du traitement des demandes concernant les services correctionnels : elle a traité 93,8 % de ces demandes dans un délai de 10 jours ouvrables. Le résultat demeure stable par rapport à l'exercice 2021-2022 (93,7 %).

Enfin, l'institution atteint la cible qu'elle s'est fixée à l'égard des divulgations en matière d'intégrité publique lorsque celles-ci ne nécessitent pas d'enquête. En ce qui concerne le traitement des divulgations ayant nécessité une enquête, elle enregistre tout de même une hausse de 16,7 points de pourcentage. Rappelons qu'en raison de leur nature particulière, les enquêtes

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

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 deux rapports concernant des interventions spéciales, selon un échéancier initialement approuvé par les autorités de l'institution, était prévue pour l'exercice 2022-2023.

La publication du rapport *L'élève avant tout : Pour des services éducatifs adaptés aux besoins des élèves en difficulté d'adaptation et d'apprentissage,* qui était prévue pour l'automne 2021 a été retardée au 13 juin 2022. En effet, la date de publication a été reportée notamment en raison d'un enjeu de disponibilité des ressources.

Pour sa part, la publication du *rapport Sous tutelle, mais toujours vulnérables : Protéger les avoirs des majeurs inaptes sous régime de protection privé* qui était prévue pour le 22 février 2023 a été reportée au 30 mars 2023 en raison d'un conflit d'horaire des activités publiques.

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. Le Protecteur du citoyen peut ainsi 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	RÉSULTATS 2022-2023
Déploiement d'une stratégie structurant les liaisons avec les instances pertinentes	An 1 : Stratégie élaborée	X		Stratégie élaborée
	À compter de l'an 2 : instances déterminées	X		Instances déterminées
	An 5 : Stratégie déployée et bilan réalisé	X		Stratégie déployée et bilan réalisé
Pourcentage des instances rencontrées annuellement	À compter de l'an 2 : 95,0 %		X	91,6 %

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*[4]). Notons que la stratégie adoptée vient structurer et consolider davantage les rencontres qu'effectue déjà le Protecteur du citoyen avec les différentes instances. Cette stratégie, mise à jour annuellement, a été adoptée en avril 2022 pour l'exercice 2022-2023.

Au terme de son Plan stratégique 2018-2023, l'institution a réalisé un bilan des quatre années de déploiement

4 / RLRQ, c. D-11.1.

de cette stratégie. Sur la base de ce bilan, l'institution prévoit bonifier son approche auprès des instances dans le cadre de son Plan stratégique 2023-2028.

Rencontrer les instances annuellement

À partir des objectifs indiqués dans sa stratégie 2022-2023, l'institution a répertorié 36 instances à rencontrer au cours de l'exercice 2022-2023. Au terme de cet exercice, le Protecteur du citoyen a réalisé 91,6 % (33/36) 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 modèle assure une analyse rigoureuse des situations où plusieurs facteurs contribuent à créer ou à aggraver une situation préjudiciable. Les interventions 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.

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

INDICATEURS	CIBLES	ATTEINTE	NON ATTEINTE	RÉSULTATS 2022-2023
Pourcentage des recommandations écrites selon la méthode SMART	An 5 : 95,0 %	X		95,0, % des recommandations formulées selon la méthode SMART
Mise en place d'un programme de vérification de l'implantation effective des recommandations	An 2 : Modalités et cibles du programme définies	X		Modalités et cibles du programme définies
	An 5 : Cibles du programme atteintes	X		30 vérifications réalisées

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.

Ce cadre d'analyse a été appliqué à un échantillon de plus de 900 recommandations transmises aux instances au cours des dernières années. Les résultats de cet exercice amènent à constater que les recommandations que formule le Protecteur du citoyen répondent à 76,8 % des 5 critères de la méthode SMART.

Pour atteindre la cible qu'elle s'est fixée à l'an 5 de son plan stratégique, l'institution a élaboré puis déployé un outil visant à soutenir les équipes d'enquête dans l'application de l'ensemble des critères.

Au terme d'une analyse effectuée à l'hiver 2023 sur un nombre considérable de recommandations, le Protecteur du citoyen a atteint sa cible de 95,0 % de recommandations formulées selon la méthode SMART. Au cours des prochaines années, l'institution compte

poursuivre ses démarches pour s'assurer du maintien, voire de l'amélioration de ce résultat.

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 qui ont un effet collectif. Ce programme prévoyait la vérification d'au moins 10 recommandations chaque année.

Au cours de l'exercice 2022-2023, 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 ces 10 recommandations, 7 sont implantées de façon effective au sein des instances concernées. Au cours du prochain exercice, l'institution déterminera le suivi à effectuer à l'égard des recommandations dont l'implantation s'avère non réalisée de façon effective.

Au terme de son Plan stratégique 2018-2023, le Protecteur du citoyen estime avoir atteint la cible qu'il s'était fixée, soit de réaliser la vérification de l'implantation effective de 30 recommandations. Au cours des prochains mois, il déterminera les orientations qu'il souhaite donner à la poursuite de ce programme.

OBJECTIF 2.3.2 AGIR POUR LE PLUS GRAND NOMBRE

INDICATEURS	CIBLES	ATTEINTE	NON ATTEINTE	RÉSULTATS 2022-2023
Nombre de rapports sur des interventions spéciales publiés	20 sur 5 ans		×	2 rapports publiés
Mise en place d'un programme d'évaluation de la pérennité des recommandations à effet collectif	An 1 : Programme élaboré	×		Programme élaboré
	À compter de l'an 2 : 5 sujets analysés annuellement	×		19 sujets analysés

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 aux instances concernées des recommandations qui ont un effet collectif.

Au cours de l'exercice 2022-2023, le Protecteur du citoyen a publié les conclusions des enquêtes qu'il a menées dans les deux rapports suivants :

- *L'élève avant tout : Pour des services éducatifs adaptés aux besoins des élèves en difficulté d'adaptation et d'apprentissage (13 juin 2022)*;
- *Sous tutelle, mais toujours vulnérables : Protéger les avoirs des majeurs inaptes sous régime de protection privé (30 mars 2023)*.

Les constats ainsi que les recommandations issues de ces rapports sont présentés sur le site protecteurdu citoyen.qc.ca. Ces deux documents s'ajoutent aux 11 rapports publiés depuis le 1er avril 2018.

Au terme de son plan stratégique, le Protecteur du citoyen n'atteint pas sa cible totale de 20 rapports publiés. L'institution reconnaît qu'il s'agissait d'une cible très ambitieuse pour l'équipe responsable de la réalisation de ces rapports. Par ailleurs, cette équipe a connu un important enjeu de disponibilité des ressources au cours des cinq dernières années.

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'incidence de ses recommandations à effet collectif implantées par les instances.

Au cours de l'exercice 2022-2023, l'institution a analysé en profondeur 19 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 sept des neuf cas dans les secteurs de la santé et des services sociaux et de l'administration publique présentaient une récurrence. Dans le secteur correctionnel, 7 des 10 sujets analysés présentaient une récurrence.

Les directions d'enquête concernées ont déjà entrepris certaines actions auprès des instances visées. D'autres actions seront menées au cours des prochains mois.

Au terme de son Plan stratégique 2018-2023, le Protecteur du citoyen estime avoir atteint la cible qu'il s'était fixée, soit de réaliser l'analyse de cinq sujets par année. Dans les mois à venir, il déterminera les orientations qu'il souhaite donner à la poursuite de ce programme.

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	RÉSULTATS 2022-2023
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	×		Résultats à atteindre déterminés
	An 5 : Atteinte des résultats		×	Résultats non atteints

En juin 2019, le Protecteur du citoyen a communiqué à 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 (l'environnement de travail, les pratiques de gestion, l'équilibre entre le travail et la vie personnelle, les habitudes de vie).

Au cours de l'exercice 2020-2021, un comité santé et mieux-être a présenté aux autorités les actions et moyens identifiés pour maintenir ou améliorer la satisfaction du personnel à l'égard des quatre facteurs. Depuis, plusieurs actions ont été entreprises pour l'amélioration du mieux-être et de la collaboration au travail, par exemple : la révision de la politique de télétravail, l'élaboration d'un guide pour l'accompagnement du personnel touché par une absence prolongée et la bonification du programme d'activité physique.

Des améliorations notables en ce qui a trait aux pratiques de gestion ressortent de l'interprétation des résultats du dernier sondage effectué auprès du personnel. Cependant, 3 des 19 cibles retenues par l'institution n'ont pas été atteintes.

Consciente de l'importance à accorder à la santé et au mieux-être de son personnel, l'institution renouvelle le mandat du comité santé et mieux-être. Celui-ci poursuivra ses activités au cours des prochaines années, notamment la publication d'un nouveau plan d'action.

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 mandats que le législateur lui a confiés 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	RÉSULTATS 2022-2023
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	X		Plan d'action adopté
	An 5 : 100 % des mesures mises en œuvre	X		100 % des mesures mises en œuvre

En 2018-2019, le Protecteur du citoyen a évalué le niveau de vulnérabilité de chacun des emplois de l'institution. Cet exercice, répété annuellement, devait permettre d'identifier les postes pour lesquels un départ placerait l'institution dans une situation de perte d'expertise, et de prévoir les mesures pour atténuer ce risque.

Au cours des quatre derniers exercices, le Protecteur du citoyen a ciblé 30 postes à risque pour lesquels un total de 84 mesures devait être mises en place.

Au terme de son Plan stratégique 2018-2023, le Protecteur du citoyen a implanté les 84 mesures identifiées.

Cet exercice, lié à celui de la planification de la main-d'œuvre, se poursuivra dans les années à venir.

OBJECTIF 3.2.2 RENFORCER LA COHÉRENCE DES ACTIONS

INDICATEURS	CIBLES	ATTEINTE	NON ATTEINTE	RÉSULTATS 2022-2023
Réalisation d'un diagnostic institutionnel	An 2 : Diagnostic réalisé	X		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	X		100 % du plan d'action mis en œuvre

En 2019-2020, le Protecteur du citoyen a mandaté une firme externe pour l'établissement d'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*[5].

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 support 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. Au terme de son Plan stratégique 2018-2023, l'ensemble des mesures prévues dans cette stratégie a été réalisé.

À l'égard des activités de contrôle pertinentes, l'institution a adopté, le 14 mars 2023, une procédure visant à encadrer les activités de contrôle et de vérification administrative des dossiers d'enquête. Cette procédure se veut la conclusion des travaux menés au cours de l'exercice 2022-2023 avec l'ensemble des coordonnateurs et coordonnatrices des équipes d'enquête.

En mars 2023, le Protecteur du citoyen a déployé son registre des documents de régie interne. Ce registre regroupe, dans une seule plateforme, l'ensemble des documents institutionnels. Il comporte également un plan de mise à jour de l'ensemble des documents qu'il contient.

Enfin, l'institution a réalisé les six objectifs qu'elle s'était donnés pour fournir un soutien optimal au personnel en matière de développement des compétences et de partage des connaissances.

Le Protecteur du citoyen entend poursuivre ses efforts pour favoriser la cohérence, dans le cadre de son prochain plan stratégique, notamment par la bonification de ses pratiques en matière de gestion de la qualité.

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.

5 / *Loi sur le Protecteur du citoyen :* RLRQ, c. P-32 ; *Loi sur le Protecteur des usagers en matière de santé et de services sociaux :* RLRQ, c. P-31.1 ; *Loi facilitant la divulgation d'actes répréhensibles à l'égard des organismes publics : supra*, note 4, p. 25.

Enfin, dans sa recherche d'efficience en continu, l'institution sollicite la rétroaction de citoyennes et citoyens pour prévoir 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	RÉSULTATS 2022-2023
Mise sur pied d'un programme de performance et d'innovation	An 1 : Programme élaboré	X		Programme élaboré
	An 5 : 5 processus révisés		X	4 processus révisés
	An 5 : 2 actions innovantes mises en œuvre	X		16 actions innovantes
Temps consacré aux activités de contrôle interne	An 1 : Établissement de la mesure étalon	X		Mesure étalon établie
	An 5 : Réduction de 20,0 %	X		-23,3 %

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.

Au terme du Plan stratégique 2018-2023, le comité performance et innovation a terminé la révision de deux des trois processus concernés. En ce qui a trait au troisième processus, des travaux supplémentaires sont planifiés pour l'exercice 2023-2024. Les deux processus révisés s'ajoutent aux deux processus révisés en 2018-2019.

Par ailleurs, au cours de l'exercice 2020-2021, l'institution a lancé un concours annuel pour décerner le prix Innovation à un ou des membres du personnel ayant mis en œuvre une action innovante qui a eu un effet significatif sur la performance de l'institution. Au terme des exercices 2020-2021 et 2021-2022, l'institution a remis un total de 5 prix parmi les 15 actions innovantes proposées.

Le Protecteur du citoyen continuera de reconnaître des actions innovantes et tiendra son concours au printemps 2023 ainsi que dans les années à venir.

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. Un sous-comité de travail interne a par la suite réalisé une analyse des impacts et de la pertinence d'effectuer une vérification administrative de 100 % de nos dossiers d'enquête. À la suite de son rapport et de ses recommandations, le Protecteur du citoyen a entrepris des actions en vue d'appliquer les mesures de contrôle et d'effectuer la vérification administrative uniquement dans certaines situations précises, en fonction des risques associés. Il s'agit notamment des situations relevant de nouvelles personnes employées, lors d'un changement de secteur ou pour certains secteurs bien spécifiques. Ces nouvelles façons de faire, visées par une procédure spécifique, ont permis à l'institution de réduire de 23,3 % le temps consacré aux activités de contrôle et de vérification, sans augmenter le risque.

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

INDICATEURS	CIBLES	ATTEINTE	NON ATTEINTE	RÉSULTATS 2022-2023
Pourcentage d'implantation des améliorations jugées prioritaires après consultation des citoyennes et citoyens	An 2 : Améliorations déterminées	×		Améliorations déterminées
	An 5 : 100 % des améliorations implantées	×		100 % des améliorations implantées

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 leurs suggestions d'amélioration. L'analyse des commentaires recueillis a permis au Protecteur du citoyen de déterminer quatre améliorations à apporter 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 les mandats de l'institution;
3. Inviter les ministères et organismes publics à diriger les citoyennes et les 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.

Le Protecteur du citoyen a implanté les quatre améliorations identifiées.

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

Le Protecteur du citoyen a également élaboré, pour les membres de son personnel voués aux enquêtes, une formation en vue de faciliter la communication avec les citoyens et citoyennes, y compris la transmission des résultats du traitement des demandes. Il offre cette formation 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 dirigeants des principaux organismes à orienter les citoyennes et les citoyens vers le Protecteur du citoyen dans leurs communications avec ceux-ci.

Finalement, en mars 2023, l'institution a rendu disponible à l'ensemble des membres du personnel un outil de communication leur permettant de 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.

La présente section décrit les résultats obtenus en 2022-2023 relativement aux engagements inscrits à la Déclaration de services aux citoyens. Elle présente également les données sur les plaintes jugées fondées et liées à la qualité des services de l'institution, pour chacun des engagements.

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	2020-2021	2021-2022	2022-2023
Prendre votre appel téléphonique dans un délai habituel de moins de 20 secondes	68,7 %*	59,9 %	70,2 %
Accuser réception de votre demande dans un délai habituel de deux jours ouvrables	98,4 %	99,4 %	99,5 %
Vous diriger vers la ressource appropriée si votre demande ne relève pas de notre compétence dans un délai habituel de deux jours ouvrables	97,1 %	97,7 %	97,9 %
Effectuer le traitement de votre demande concernant **un ministère ou un organisme** dans un délai habituel de 10 jours ouvrables à compter du moment où nous accusons réception de votre demande	56,6 %	65,5 %	69,9 %
Pour les demandes plus complexes, vous informer dans les mêmes 10 jours ouvrables du délai dans lequel nous estimons pouvoir effectuer le traitement	93,4 %	95,7 %	94,3 %
Effectuer le traitement de votre demande concernant **les services correctionnels** dans un délai habituel de 10 jours ouvrables à compter du moment où nous accusons réception de votre demande	94,1 %	93,7 %	93,8 %
Pour les demandes plus complexes, vous informer dans les mêmes 10 jours ouvrables du délai dans lequel nous estimons pouvoir effectuer le traitement	81,5 %	92,9 %	90,6 %
Effectuer le traitement de votre demande concernant **un établissement ou une instance du réseau de la santé et des services sociaux** dans un délai habituel de 60 jours ouvrables à compter du moment où nous accusons réception de votre demande	68,8 %	67,5 %	67,0 %
Pour les demandes plus complexes, vous informer dans les mêmes 60 jours ouvrables du délai dans lequel nous estimons pouvoir effectuer le traitement	91,7 %	97,6 %	98,0 %
Effectuer le traitement de votre **demande relative à un acte répréhensible** 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	81,6 %	80,4 %	86,2 %
Vous informer dans les mêmes 60 jours si le traitement de votre demande doit se poursuivre	94,4 %	98,3 %	100 %

NOS ENGAGEMENTS	2020-2021	2021-2022	2022-2023
Effectuer le traitement de votre **demande relative à un acte répréhensible** 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 **lorsque celle-ci nécessite une enquête**	80,0 %	8,3 %	25,0 %
Vous informer régulièrement de l'évolution du dossier	96,0 %	97,3 %	98,7 %
Accuser réception de votre **plainte relative à la qualité des services** du Protecteur du citoyen dans un délai habituel de deux jours ouvrables	94,2 %	92,7 %	90,8 %
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	95,3 %	96,4 %	96,5 %

* Le Protecteur du citoyen a actualisé sa méthode de calcul; il est passé 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 2022-2023, le Protecteur du citoyen a reçu 48 975 appels téléphoniques et enregistré un taux d'abandon de 5,8 %. Le nombre d'appels traités dans un délai de 20 secondes est cette année de 70,2 %; il s'agit d'une amélioration par rapport aux exercices précédents. De plus, 88,1 % des appels ont été pris dans un délai de 30 secondes.

Les résultats demeurent stables quant au respect de l'engagement du Protecteur du citoyen 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, 8 707 (97,9 %) d'entre elles ont été dirigées vers les ressources appropriées à l'intérieur de deux jours ouvrables. Les 183 autres personnes (2,1 %) ont été orientées vers la bonne ressource dans un délai moyen de 6,3 jours ouvrables.

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 lorsqu'il a été question de l'objectif 2.1.1 (voir la page 24).

Par ailleurs, lorsque les demandes sont complexes et que leur traitement nécessite davantage de temps, 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 de tous les secteurs dans 98,7 % des cas, soit une augmentation de 1,4 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 une légère baisse du résultat concernant la confirmation de la réception des demandes en deux jours ouvrables, verbalement ou par écrit, de 128 sur 141 plaintes (90,8 %) dans un délai de 2 jours ouvrables.

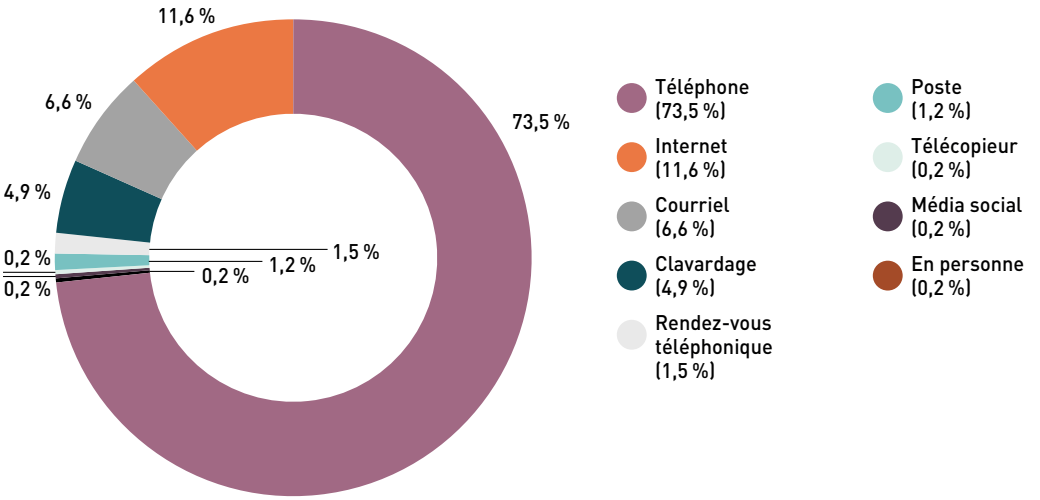
Enfin, toujours pour ce qui est des plaintes en matière de qualité des services, 96,5 % d'entre elles ont été traitées en 30 jours ouvrables ou moins au cours de l'exercice 2022-2023.

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 2022-2023.

MODE DE CONTACT DES DEMANDES REÇUES



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

L'institution note une diminution de 12,1 % des communications effectuées par Internet, par rapport à l'exercice précédent. Elle remarque toutefois une légère augmentation de 4,8 % des communications effectuées par courriel. Enfin, le Protecteur du citoyen constate que 6,4 % des citoyens et citoyennes sont entrés en contact avec l'institution par le biais du clavardage en ligne et de la prise de rendez-vous. Il s'agit d'une augmentation de plus du double par rapport au résultat de l'exercice précédent.

La qualité des services

Au cours de l'exercice 2022-2023, le Protecteur du citoyen a reçu 144 plaintes relatives à la qualité de ses services. Il a traité 142 plaintes, formulées en 211 motifs. De ces motifs, 36 portaient sur une insatisfaction concernant la qualité des services pendant que le dossier était en traitement, alors que 175 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 prévus à la Déclaration de services aux citoyens de l'institution.

RÉPARTITION DES MOTIFS DE PLAINTE TRAITÉS EN MATIÈRE DE QUALITÉ DES SERVICES

ENGAGEMENT À L'ORIGINE DE L'INSATISFACTION	MOTIFS TRAITÉS	MOTIFS NON FONDÉS	MOTIFS FONDÉS
Délais de traitement	11	9	2
Accessibilité aux services	2	2	-
Approche humaine et services courtois	45	40	5
Traitement effectué avec rigueur, compétence et sans parti pris	97	92	5
Explications claires et transparentes	17	16	1
Demandes interrompues	39	-	-
Total	**211**	**159**	**13**

Des 211 motifs traités au cours de l'exercice 2022-2023, 172 (81,5 %) étaient recevables, dont 13 (7,6 %) ont été jugés fondés. Pour ces 13 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 39 motifs (18,4 %) 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 où des conclusions défavorables aux citoyennes et aux citoyens sont rendues. 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 quatre motifs sont déclarés irrecevables, soit 1,9 % en 2022-2023.

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 et l'intégrité 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[6] et il intervient auprès des autorités compétentes lorsqu'il l'estime nécessaire. En matière réglementaire, il formule ses commentaires aux ministres ou aux dirigeantes et dirigeants concernés, alors qu'en matière législative, il les transmet généralement à la commission parlementaire chargée d'étudier le projet de loi.

6 / 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 2022-2023, le Protecteur du citoyen a ainsi examiné 19 des 53 projets de loi présentés à l'Assemblée nationale et 137 des 155 projets de règlement publiés à la *Gazette officielle du Québec*. Les analyses réalisées ont donné lieu à une intervention sur un projet de loi et à quatre interventions sur des projets de règlement. D'autres interventions sur des projets de loi étaient prévues, mais ne se sont pas réalisées en raison de la fin de la législature et des élections.

Au cours de l'exercice 2022-2023, le protecteur du citoyen a pris part à une audition formelle devant la Commission des finances publiques, le 7 février 2023, relativement au projet de loi nº 3, *Loi sur les renseignements de santé et de services sociaux et modifiant diverses dispositions législatives.* Quatre de ses cinq recommandations ont été suivies, notamment celle portant sur l'accès par les proches d'une personne décédée aux renseignements qui peuvent les aider dans leur processus de deuil, ainsi que celle visant à s'assurer que, lorsqu'un usager lui adresse une plainte, le Protecteur du citoyen aura facilement accès à son dossier de plainte maintenu par l'établissement.

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. Dans ce contexte de collaboration, le Protecteur du citoyen transmet à la Commission de l'administration publique (CAP), lorsqu'il l'estime pertinent, des états de situation concernant les enjeux mis en évidence par son examen des plaintes à l'égard des ministères et organismes. Le protecteur du citoyen a d'ailleurs rencontré le comité directeur de la CAP, en juin 2022, pour discuter du renforcement de cette collaboration.

Ainsi, à l'occasion de l'élaboration de la planification stratégique 2023-2028, le protecteur du citoyen a convié, en mai 2022, les membres de la Commission des institutions (CI) et de la CAP. Cette rencontre visait à échanger avec eux pour recueillir leur point de vue et alimenter sa réflexion quant aux choix stratégiques à prioriser.

De plus, le protecteur du citoyen a tenu deux rencontres d'information avec les membres de la CAP et de la CI pour leur présenter ses rapports spéciaux. La première rencontre a eu lieu le 9 juin 2022, avant la publication du rapport spécial *L'élève avant tout*, portant sur l'accès aux services éducatifs adaptés pour les élèves en difficulté d'adaptation ou d'apprentissage. La seconde, quant à elle, a eu lieu le 30 mars 2023. Elle précédait le dépôt à l'Assemblée nationale du rapport spécial intitulé *Sous tutelle, mais toujours vulnérables : Protéger les avoirs des majeurs inaptes sous régime de protection privé*, sur l'efficacité de la surveillance que le Curateur public doit exercer auprès des tuteurs privés.

Les interventions publiques du Protecteur du citoyen en matière législative et réglementaire sont accessibles sur le site **protecteurducitoyen.qc.ca.**

LA COOPÉRATION AVEC LES OMBUDSMANS ET LES AFFAIRES INTERNATIONALES

Le Protecteur du citoyen, comme ses homologues ombudsmans et médiateurs 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.

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. Le protecteur du citoyen a ainsi pris part à la réunion annuelle du CCOP qui a eu lieu à Edmonton en juin 2022. Quant à la vice-protectrice aux affaires institutionnelles et prévention, elle a participé à la réunion annuelle du regroupement des ombudsmans et des commissaires à l'intégrité du Canada à Whitehorse en septembre 2022.

Dans la série des webinaires ou conférences virtuelles organisés par le CCOP sur des sujets d'intérêt commun aux ombudsmans parlementaires du Canada, le Protecteur du citoyen a offert en mai 2022 un webinaire intitulé *Une étincelle de changement : suivre un cadre SMART pour rédiger des recommandations*. Des membres du personnel ont assisté à huit autres webinaires de cette série. De plus, en octobre 2022, le protecteur du citoyen a participé au congrès conjoint du FCO et de l'Association des ombudsmans des universités et des collèges du Canada (AOUCC), tenu à Ottawa sous le thème *Ensemble de nouveau : renforcer le rôle de l'ombudsman par les échanges et l'inclusion*.

Au niveau international, le Protecteur du citoyen a poursuivi son mandat à la présidence de l'AOMF, mandat qui prendra fin à l'automne 2024. C'est en cette capacité que le protecteur du citoyen a présidé le 11e congrès de l'association qui s'est tenu à Marrakech en mai 2022 sous le thème *Transformation numérique et accès aux*

droits, enjeu commun dans l'espace francophone : Quel rôle pour les Médiateurs et Ombudsmans ?. Outre les réunions du bureau et du conseil d'administration tenues en marge du congrès, le protecteur du citoyen a présidé deux réunions du bureau de l'AOMF, l'une en personne à Paris en octobre 2022, et l'autre virtuelle, en février 2023. À l'occasion de son séjour à Paris, le Défenseur des droits de France l'a invité à présenter à ses collaborateurs son expérience sur le thème *Une communication claire pour accroître l'accès à nos services*. À l'invitation de l'Organisation internationale de la Francophonie (OIF), le protecteur du citoyen a représenté l'AOMF aux *Journées des Réseaux institutionnels de la Francophonie* lors de ce même déplacement. Il y est intervenu dans le contexte d'un atelier intitulé *Le numérique pour moderniser les services publics de l'État*. À titre de président de l'AOMF et dans une perspective de mieux connaître les besoins des membres, le protecteur du citoyen a tenu deux premières rencontres bilatérales virtuelles avec ses homologues du Burkina Faso et du Sénégal. À l'occasion du 20e anniversaire de l'Institution du Médiateur du Royaume du Maroc, il a également été invité à prononcer une allocution en visioconférence. Cette allocution se déroulait dans le cadre d'une table ronde intitulée *La résolution onusienne 186/75 – un référentiel de promotion et de développement de la médiation institutionnelle : les dimensions, les attentes et les perspectives.*

Toujours en octobre 2022, une délégation du Défenseur des droits de France a effectué une visite au Québec dans le but de s'inspirer des bonnes pratiques québécoises. Des membres du personnel du Protecteur du citoyen ont effectué des présentations sur la mission en matière d'intégrité publique et la protection des lanceurs d'alerte, les relations avec les Premières Nations et les Inuit, ainsi que la rédaction de recommandations SMART et leur mise en œuvre (implantation effective et pérennité des recommandations). Ils ont également présenté la méthodologie et les résultats de l'enquête spéciale *L'élève avant tout*. Enfin, le protecteur du citoyen a invité l'adjointe de la défenseure des droits responsable des lanceurs d'alerte à assister à la rencontre des membres du Forum québécois des partenaires en intégrité publique afin qu'elle puisse constater le fonctionnement de ce regroupement.

En novembre 2022 à Rabat, au Maroc, un coordonnateur aux enquêtes du Protecteur du citoyen a agi comme formateur lors de la session de formation commune AOMF–AOM (Association des Ombudsmans de la Méditerranée) intitulée *Institutions du Médiateur et de l'Ombudsman : Processus et moyens d'intervention*. Il y a présenté deux modules sur les thèmes *Saisine et processus de traitement des plaintes* ainsi que *Traitement des plaintes des personnes en situation de vulnérabilité*.

Mentionnons également que le directeur des enquêtes sur les divulgations en matière d'intégrité publique s'est rendu à Paris dans le but de partager l'expérience du Protecteur du citoyen à l'occasion d'un séminaire de réflexion portant sur la protection des lanceurs d'alerte dans la prévention de la corruption et la lutte contre celle-ci, organisé par l'OIF en juin 2022.

Le Protecteur du citoyen a aussi pris part à diverses rencontres organisées par les autres associations dont il est membre, notamment une réunion régionale pour l'Amérique du Nord de l'IIO qui s'est tenue virtuellement en octobre 2022. De plus, le vice-protecteur aux services aux citoyens et aux usagers a participé, en septembre 2022, à la 41e conférence annuelle de la United States Ombudsman Association (USOA), tenue à Portsmouth, New Hampshire, et dont le thème était *Granite Strong Ombudsman : Solid Work in Uncertain Times*.

Par ailleurs, le Protecteur du citoyen a achevé 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, qui a débuté en 2017, visait plus particulièrement le renforcement des capacités de l'Office de la protection du citoyen d'Haïti, par l'échange de bonnes pratiques. En juillet 2022, les protecteurs du citoyen du Québec et d'Haïti ont tenu un entretien virtuel. Puis, en août 2022 a eu lieu un atelier d'échange virtuel au cours duquel des membres du personnel du Protecteur du citoyen ont discuté de la présentation des services de médiation et des modes alternatifs de règlement.

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 retenue 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 2021-2022, puisqu'il s'agit là de la plus récente année de référence commune à l'ensemble des institutions retenues.

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

L'analyse des données recueillies pour 2021-2022 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 (1,111);
- Parmi l'ensemble des ombudsmans parlementaires pris en compte dans l'annexe 2, le Protecteur du citoyen fait partie des institutions qui enregistrent le plus faible taux d'encadrement (7,5 %) après l'Ontario (5,9 %) et la Grande-Bretagne (1,4 %);
- Le nombre de demandes reçues par 100 000 habitants au Protecteur du citoyen (237,2) est supérieur à la moyenne (223,2) 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 assujetti à la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels*[7] (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, dans le respect des lois qui encadrent l'exercice de sa mission.

L'institution n'est pas assujettie 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 2022-2023, le Protecteur du citoyen a reçu 96 demandes d'accès à l'information et en a traité 94. De ce nombre, 57 concernaient l'accès à des renseignements personnels et 35 avaient pour objet l'obtention de documents administratifs[8].

Mentionnons que 6 décisions ont été rendues entre les jours 31 et 35. Parmi celles-ci, trois ont été rendues le 31e jour. Les retards s'expliquent notamment par un enjeu de disponibilité des ressources.

NOMBRE DE DEMANDES TRAITÉES[9] 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	30	46	1
De 21 à 30 jours	3	7	1
31 jours et plus	2	4	0
Total	**35**	**57**	**2**

7 / RLRQ, c. A-2.1.

8 / 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.

9 / 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	13	12	1	S. O.
Partiellement acceptée	7	20	0	*LPC* : 24, 34; *Loi sur l'accès* : 48, 53, 54
Refusée	9	5	1	*LPC* : 24, 34; *Loi sur l'accès* : 94; *LFDAROP* : 29
Autre	6	20	0	*Loi sur l'accès* : 1, 48; désistement.

La *Loi sur le Protecteur du citoyen*[10] 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 2022-2023, le Protecteur du citoyen a offert quatre séances de formation sur l'accès à l'information et sur la protection des renseignements personnels à 33 nouveaux employés et employées à leur arrivée dans l'institution. Enfin, il a partagé deux capsules d'information avec l'ensemble des membres 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 à l'égard des organismes publics, est également assujetti à la *Loi facilitant la divulgation d'actes répréhensibles à l'égard des organismes publics*[11]. 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 protecteurducitoyen.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 qu'il a transmises pour chacun des paragraphes visés à l'article 25 de la LFDAROP. Notons que parmi les divulgations reçues au cours de l'exercice 2022-2023, une seule a été fermée en application de l'article 12. Les deux autres divulgations sont des demandes d'information qui ont été traitées en vertu de l'article 9 de la LFDAROP.

10 / *supra*, note 5, p. 30.

11 / *supra*, note 4, p. 25.

ARTICLE 25 DE LA *LOI FACILITANT LA DIVULGATION D'ACTES RÉPRÉHENSIBLES À L'ÉGARD DES ORGANISMES PUBLICS*	NOMBRE DE DIVULGATIONS OU DE COMMUNICATIONS
1. Divulgations reçues par la Direction des enquêtes sur les divulgations en matière d'intégrité publique ou par le répondant en éthique	3
2. Nombre de motifs allégués dans les divulgations reçues	3
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 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'article14	-

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 que le personnel a constatés, complété par des mesures qui le protègent contre toutes représailles. Ces documents peuvent être consultés sur le site Web du Protecteur du citoyen. Notons également que depuis le 1er mars 2020, chaque année, 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.

En octobre 2022, le Code d'éthique et de déontologie du Protecteur du citoyen et le Code d'éthique et de déontologie du personnel du Protecteur du citoyen ont été mis à jour. Cette actualisation a notamment consisté à ajouter, au *Code d'éthique et de déontologie du personnel,* l'Énoncé de valeurs du Protecteur du citoyen et, en annexe, la Déclaration annuelle relative à l'intégrité, à l'impartialité et à la confidentialité, que le personnel doit signer chaque année.

Parmi les autres mesures concrètes que l'institution a mises en place figurent la tenue d'un *Registre des dons, marques d'hospitalité et autres avantages* ainsi que la désignation d'un répondant 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 2022-2023, 33 personnes ont suivi cette formation.

La politique linguistique

Le 1er juin 2022, la *Loi sur la langue officielle et commune du Québec[12], le français* a été sanctionnée, modifiant la *Charte de la langue française*[13] (*CLF*). Le Protecteur du citoyen fait maintenant partie des organismes visés et doit se conformer à la Politique linguistique de l'État. Il adoptera donc une directive provisoire pour indiquer les règles à suivre lors de l'utilisation d'une autre langue que le français, telle que l'anglais, dans ses communications avec les citoyens. L'ancienne politique administrative sur la langue de communication au Protecteur du citoyen est remplacée par la Directive provisoire relative à l'utilisation d'une autre langue que le français.

La politique linguistique de l'institution sera donc revue, et la Direction des communications accompagnera le personnel dans ses changements en vue de se conformer à la nouvelle directive.

Le développement durable

Le Protecteur du citoyen respecte les principes de la *Loi sur le développement durable*[14], même s'il n'y est pas assujetti, dans l'exercice de sa mission et dans ses pratiques courantes de gestion des ressources. 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 assujettis à sa compétence d'intervention. Il s'assure de la pérennité des solutions implantées.

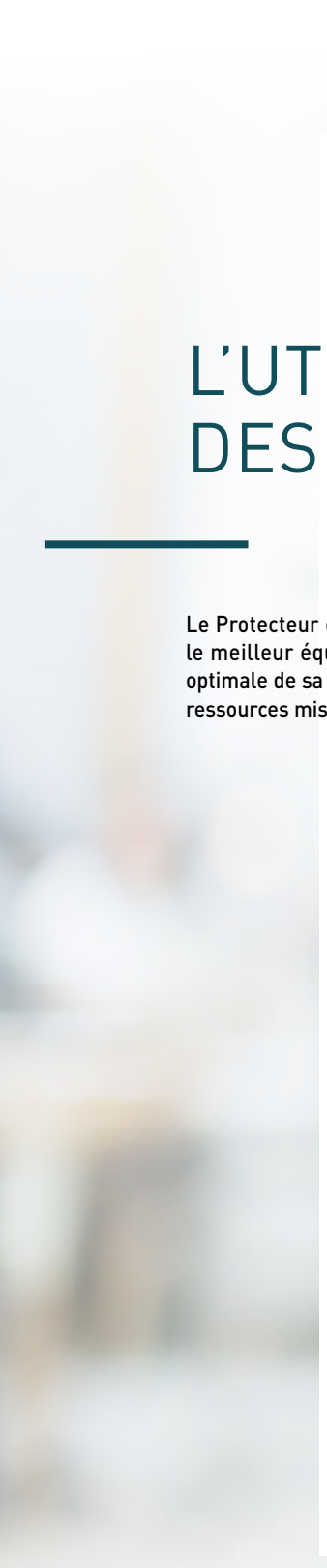
Les membres du personnel du Protecteur du citoyen sont par ailleurs encouragés à parfaire leurs connaissances et ils ont accès à divers programmes de développement professionnel et de reconnaissance de leurs acquis. Le Protecteur du citoyen les associe également, lorsque cela est pertinent, aux réflexions 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 performants. Ces derniers permettent entre autres : de réduire les déplacements du personnel (système de visioconférence), de diminuer le nombre d'impressions (ex. : conseil de direction sans papier) et de faciliter l'accès au savoir institutionnel. Il adopte également des pratiques de production et de consommation écoresponsables, aussi bien dans la conservation des ressources que dans le traitement des dossiers des citoyennes et citoyens, notamment par la numérisation systématique des documents reçus à ses bureaux. Ainsi, il fait de la récupération, il imprime les documents recto verso et il évite l'impression couleur, sauf lorsqu'elle est requise.

12 / L.Q. 2022, c. 14.
13 / RLRQ, c. C-11.
14 / RLRQ, c. D-8.1.1.

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 327-2023 du 23 mars 2023 fixe dorénavant à 193 le nombre de postes réguliers que le Protecteur du citoyen peut pourvoir. Ce nombre de postes était auparavant fixé à 181. Cette augmentation des ressources est notamment attribuable à la hausse des demandes de services dans les directions de soutien et en matière d'enquête.

EFFECTIF AU 31 MARS SELON LES CATÉGORIES D'EMPLOI

CATÉGORIE D'EMPLOI	2022-2023	2021-2022	2020-2021
Hors cadres	3	3	3
Cadres	9	10	9
Personnel professionnel	111	101	104
Personnel technicien	45	47	44
Personnel de soutien	13	13	15
Postes non attribués	12	7	6
Total	**193**	**181**	**181**

EFFECTIF AU 31 MARS PAR SECTEURS D'ACTIVITÉ

SECTEUR D'ACTIVITÉ	NOMBRE DE POSTES 2022-2023	NOMBRE DE POSTES 2021-2022	NOMBRE DE POSTES 2020-2021
Services aux citoyens et aux usagers et divulgations d'actes répréhensibles à l'égard d'un organisme public	129*	125*	128*
– Demandes concernant le réseau de la santé et des services sociaux	41	40	42
– Demandes concernant les ministères et organismes	47	47	46
– Demandes concernant les services correctionnels	13	10	11
– Demandes concernant un acte répréhensible à l'égard d'un organisme	18	17	17
Gouvernance, prévention et innovation	27	26	25
Soutien administratif	25	23	22
Total	**181******	**174*****	**175****

* Pour 2022-2023, le nombre de postes inclut les postes indiqués pour chacun des mandats de l'institution et 10 autres postes qui n'y sont pas spécifiquement rattachés, pour l'exercice 2021-2022 il s'agit de 11 postes et 12 autres postes pour l'exercice 2020-2021 (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'ont pas été attribués.

Ce tableau permet de constater que 71,2 % des ressources de l'institution sont consacrées au traitement des demandes des citoyennes et des 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, la consolidation des recommandations formulées par l'institution auprès des instances, l'amélioration de la qualité des services ainsi que les communications avec les citoyens et les citoyennes.

Enfin, ce sont 13,8 % des ressources du Protecteur du citoyen qui sont attribuées 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 2022	ANNÉE CIVILE 2021
Favoriser le développement des compétences	141 480 $	184 893 $
Soutenir l'acquisition des habiletés de gestion	86 059 $	56 030 $
Acquérir de nouvelles connaissances technologiques	10 063 $	1 458 $
Favoriser l'intégration du personnel et le cheminement de carrière	4 639 $	17 389 $
Améliorer les capacités de communication verbale et écrite	11 529 $	52 737 $
Total	**253 770 $**	**312 507 $**

* 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 EN FORMATION	ANNÉE CIVILE 2022	ANNÉE CIVILE 2021
Proportion de la masse salariale	1,5 %	2,2 %
Nombre moyen de jours de formation par personne	3,5	3,1
Somme allouée par personne	1 982,58 $	1 977,89 $

JOURS DE FORMATION PAR CATÉGORIES D'EMPLOI

CATÉGORIE D'EMPLOI	ANNÉE CIVILE 2022	ANNÉE CIVILE 2021
Cadres	88,6	133,4
Personnel professionnel	265,6	244,7
Fonctionnaires	99,1	111,8
Total	**453,3**	**489,2**

Les ressources financières consacrées à la formation ont connu cette année une diminution de 18,8 %. Cette baisse s'explique par le fait que pour l'année 2021, par suite des contraintes imposées en raison des restrictions importantes associées au contexte sanitaire très strict pour l'année civile 2020, le Protecteur du citoyen avait augmenté considérablement son offre de formation. Ainsi, cette année, l'institution revient à une offre de formation plus régulière.

Comme l'année précédente, le Protecteur du citoyen respecte la *Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre*[15].

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	2022-2023		2021-2022		2020-2021	
	NBRE	DÉPARTS %	NBRE	DÉPARTS %	NBRE	DÉPARTS %
Nombre de départs	22	11,4	17	9,4	9	5,0
Nombre de postes occupés*	193	11,4	181	9,4	181	5,0

* 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 2 points de pourcentage au cours de l'exercice 2022-2023. Sur les 22 départs enregistrés, l'institution compte 12 démissions et 10 départs à la retraite.

15 / RLRQ, c. D-8.3.

La gestion et le contrôle des effectifs

RÉPARTITION DES EFFECTIFS EN HEURES RÉMUNÉRÉES POUR LA PÉRIODE DU 1er AVRIL 2022 AU 31 MARS 2023

CATÉGORIE	HEURES TRAVAILLÉES	HEURES SUPPLÉMENTAIRES	TOTAL DES HEURES RÉMUNÉRÉES	TOTAL EN ETC TRANSPOSÉS
Personnel d'encadrement	22 040	0	22 040	12,07
Personnel professionnel	201 811	3 513	205 324	112,43
Personnel de bureau et technicien	110 323	557	110 880	60,71
Stagiaires et étudiants	9 378	0	9 378	5,13
Total 2022-2023	**343 552**	**4 070**	**347 622**	**190,34**
Total 2021-2022	**329 970**	**2 563**	**332 533**	**182,08**
Total 2020-2021	**319 958**	**1 650**	**321 608**	**176,10**

Au cours de l'exercice 2022-2023, le nombre total d'heures rémunérées s'est chiffré à 347 622 heures. Ce nombre inclut les 9 378 heures réalisées par les étudiants et les stagiaires[16]. La somme totale des heures correspond à 190,34 ETC sur les 193 ETC autorisés.

CONTRATS DE SERVICE DE 25 000 $ ET PLUS CONCLUS ENTRE LE 1er AVRIL 2022 ET LE 31 MARS 2023

CATÉGORIE	NOMBRE	VALEUR
Contrat de service avec une personne physique	0	0 $
Contrats de service avec un contractant autre qu'une personne physique	6	294 640 $
Total des contrats de service	6	294 640 $

Au cours de l'exercice 2022-2023, le Protecteur du citoyen a octroyé 6 contrats en faveur de prestataires de services. Il a accordé deux de ces contrats suivant un appel d'offres sur invitation. Les autres contrats ont été octroyés de gré à gré, conformément au *Règlement sur les contrats du Protecteur du citoyen* (RLRQ, c. P-32, r. 2).

16 / 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.

Les ressources financières

UTILISATION DES CRÉDITS ANNUELS (EN MILLIERS DE DOLLARS)

CATÉGORIE	2022-2023	2021-2022
Budget de dépense*	22 757,2	19 351,3
Budget d'investissement	355,0	505,0

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

Des crédits de 22,2 millions de dollars sont inscrits pour le Protecteur du citoyen au Budget de dépenses 2022-2023 consacré à l'Assemblée nationale et aux personnes désignées. Toutefois, en cours d'exercice financier, l'institution a obtenu une enveloppe additionnelle de 0,6 million de dollars du Conseil du trésor pour permettre le paiement de sommes forfaitaires relativement aux nouvelles conventions collectives.

Ainsi, pour l'exercice 2022-2023, le budget total s'élève donc à 22,8 millions de dollars. Il s'agit d'une augmentation de 17,5 % par rapport à l'année précédente. Cette hausse s'explique principalement par la hausse du budget de rémunération en raison de la nouvelle structure salariale.

VENTILATION DES DÉPENSES* (EN MILLIERS DE DOLLARS)

CATÉGORIE	DÉPENSES RÉELLES 2022-2023*	DÉPENSES RÉELLES 2021-2022	ÉCART	VARIATION
Services aux citoyens et citoyennes et aux usagers et divulgations d'actes répréhensibles à l'égard d'un organisme public	15 474,4	13 986,8	1 487,6	10,6 %
Gouvernance, prévention et innovation	3 708,5	3 717,7	-9,2	-0,3 %
Soutien administratif	3 383,0	2 776,9	606,1	21,8 %

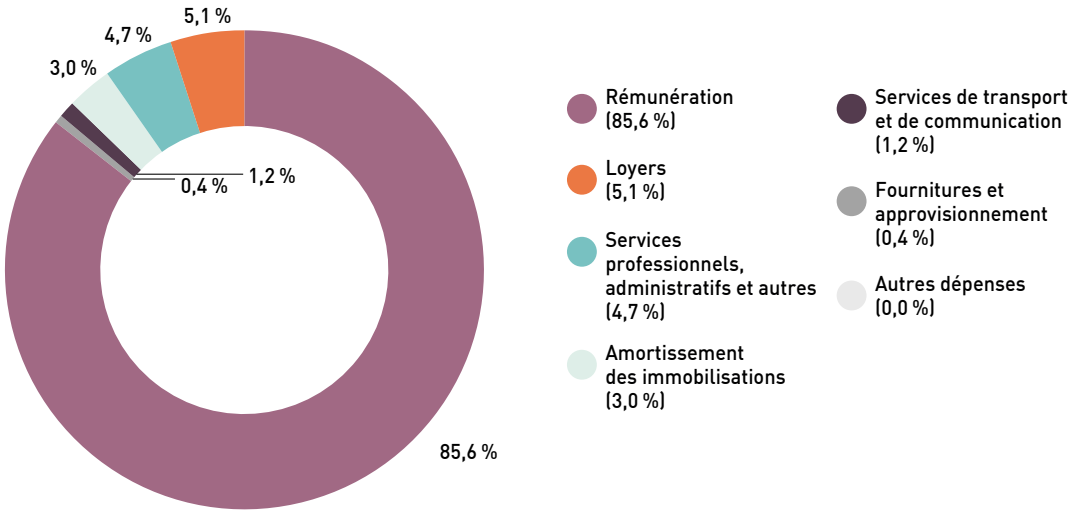
* Les dépenses ont été réparties dans chacun des secteurs d'activité au prorata de la répartition de la masse salariale dans ces mêmes secteurs d'activité.

Les dépenses totales du Protecteur du citoyen ont augmenté de 10,2 % comparativement à l'année précédente. Les dépenses de rémunération sont en hausse de 12,8 %. Cette augmentation est liée à l'ajout d'effectif et aux redressements salariaux associés à l'entrée en vigueur des nouvelles conventions collectives du personnel.

Pour leur part, les dépenses de fonctionnement ont diminué de 3,1 %, principalement en lien avec la dépense d'amortissement et le coût des baux.

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

CATÉGORIE	2022-2023	2021-2022
Rémunération	19 318,2	17 130,7[17]
Services de transport et de communication	268,2	130,4[18]
Services professionnels, administratifs et autres	1 071,5	1 023,0[19]
Loyers	1 152,8	1 287,4[20]
Fournitures et approvisionnement	81,1	69,0[21]
Autres dépenses	1,6	0
Amortissement des immobilisations	672,5	841,0
Total des dépenses	**22 565,9**	**20 481,5**



17 / De cette somme, un montant de 21 009 $ est attribuable à la gestion de la pandémie (208 601 $ en 2020-2021).
18 / De cette somme, aucun montant n'est attribuable à la gestion de la pandémie (3 864 $ en 2020-2021).
19 / De cette somme, aucun montant n'est attribuable à la gestion de la pandémie (6 408 $ en 2020-2021).
20 / De cette somme, aucun montant n'est attribuable à la gestion de la pandémie (9 633 $ en 2020-2021).
21 / 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 de 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 2022-2023.

DÉPENSES ET INVESTISSEMENTS RÉELS EN RESSOURCES INFORMATIONNELLES EN 2022-2023

TYPE D'INTERVENTION	INVESTISSEMENTS	DÉPENSES
Projet	0 $	0 $
Activité	69 421 $	1 728 471 $
Total	**69 421 $**	**1 728 471 $**

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 de façon agile;
- 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 au cours de l'exercice 2022-2023 ont consisté à maintenir et à entretenir la nouvelle infrastructure technologique. Celle-ci découle des investissements importants réalisés au cours des deux derniers exercices en raison du contexte sanitaire.

ANNEXES

ANNEXE 1

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

OBJECTIFS	INDICATEURS	CIBLES	RÉSULTATS 2022-2023	
			ATTEINTE[22]	NON ATTEINTE
1.1.1 Accroître le recours aux services	Pourcentage d'augmentation du nombre de demandes sous la compétence de l'institution	An 5 : 10,0 % 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 : 80,0 %	×	
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 : 20,0 % 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 : 10,0 % 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 10,0 % par rapport au niveau du 1er avril 2018	×	
	Taux de satisfaction par rapport à la clarté des communications	An 5 : 80,0 % des personnes sondées se déclarant satisfaites ou très satisfaites	×	
2.1.1 Intervenir en temps opportun	Pourcentage de demandes traitées dans les délais indiqués	An 5 : Traitement en 60 jours ouvrables de 60,0 % des demandes concernant le réseau de la santé et des services sociaux	×	

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

OBJECTIFS	INDICATEURS	CIBLES	RÉSULTATS 2022-2023	
			ATTEINTE[22]	NON ATTEINTE
		An 5 : Traitement en 10 jours ouvrables de 70,0 % des demandes concernant les ministères et les organismes	×	
		Annuellement : Traitement en 10 jours ouvrables de 90,0 % des demandes concernant les services correctionnels	×	
		An 5 : Traitement en 60 jours civils de 60,0 % 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 60,0 % des demandes concernant un acte répréhensible à l'égard d'un organisme public et nécessitant une enquête[23]		×
	Proportion annuelle des interventions spéciales terminées selon l'échéance déterminée et faisant l'objet d'une publication	75,0 %		×
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	×	

23 / Cette cible est nouvelle depuis le 1er avril 2019.

OBJECTIFS	INDICATEURS	CIBLES	RÉSULTATS 2022-2023	
			ATTEINTE[22]	NON ATTEINTE
	Pourcentage des instances rencontrées annuellement	À compter de l'an 2 : 95,0 %		×
2.3.1 S'assurer de l'implantation effective des recommandations	Pourcentage de recommandations écrites selon la méthode SMART	An 5 : 95,0 %	×	
	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	×	
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 2022-2023	
			ATTEINTE[22]	NON ATTEINTE
3.2.2 Renforcer la cohérence des actions	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	×	
3.3.1 Optimiser les processus de travail	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 20,0 %	×	
3.3.2 Consolider les meilleures pratiques en matière de qualité des services	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 2021-2022 DES OMBUDSMANS PARLEMENTAIRES (CHAMPS DE COMPÉTENCE, VOLUME DES DEMANDES, PERFORMANCE ET GESTION)

PROVINCE OU PAYS	POPULATION (ESTIMATIONS EN 2021)	MINISTÈRES ET ORGANISMES	SOCIÉTÉS D'ÉTAT	RÉSEAU SCOLAIRE	JEUNESSE	SERVICES CORRECTIONNELS	RÉSEAU MUNICIPAL	SANTÉ	DEMANDES REÇUES[24]	DEMANDES FERMÉES		DÉPENSES TOTALES (2021-2022) EN DOLLARS CANADIENS	COÛT (POUR L'ÉTAT) PAR HABITANT EN DOLLARS CANADIENS*	DEMANDES REÇUES PAR 100 000 HABITANTS*	RATIO DES DEMANDES FERMÉES / DEMANDES REÇUES*	EMPLOYÉS ET EMPLOYÉES (ÉQUIVALENTS TEMPS COMPLET)	TAUX D'ENCADREMENT	MASSE SALARIALE / DÉPENSES TOTALES*
OMBUDSMANS PARLEMENTAIRES CANADIENS																		
Québec Protecteur du citoyen	8 602 335	C	HC	HC	HC[25]	C	HC	C	20 407	22 669		20 481 500	2,38	237,2	1,111	174	7,5 %	83,6 %
Ontario	14 809 257	C	C[26]	C	C	C	C	HC	25 161	24 376		20 879 000	1,41	169,9	0,969	186	5,9 %	76,4 %
Manitoba	1 391 979	C	C	HC	C[27]	C	C	C	4 721[28]	ND		3 654 480	2,63	339,2[28]	ND	42	21,4 %	83,4 %
Saskatchewan	1 181 493	C	C	HC	HC	C	C	C	3 811	3 896		3 384 052	2,86	322,6	1,022	24	16,7 %	71,9 %
Alberta	4 443 773	C	HC	HC	HC	C	C	HC[29]	4 662	4 650		3 698 834	0,83	104,9	0,997	30	30,0 %	92,0 %
Colombie-Britannique	5 202 378	C	C	C	C	C	C	C	8 215	ND		10 152 058	1,95	157,9	ND	105	ND	91,5 %
Nouvelle-Écosse	991 117	C	C	C	C	C	C	C	1 946	1 801		1 838 700	1,86	196,3	0,925	17	29,4 %	96,1 %
Terre-Neuve-et-Labrador	520 452	C	C	C	C[30]	C	HC	C	785	773		845 082	1,62	150,8	0,985	9	22,2 %	83,7 %
OMBUDSMANS PARLEMENTAIRES DU COMMONWEALTH																		
Grande-Bretagne (sans l'Écosse)	59 641 800	C	C	HC	C	HC	HC	C	36 614	ND		52 245 392[31]	0,88[32]	61,4	ND	488	1,4 %	78,3 %
Écosse	5 479 900	C	C	C	C	C	C	C	4 368	4 195		9 909 246[31]	1,81[32]	79,7	0,960	77	16,9 %	79,7 %
Australie-Occidentale	2 773 400	C	C	C	C	C	C	HC	15 815	15 815		10 318 681[31]	3,72[32]	570,2	1 000	68	14,7 %	77,7 %
Nouvelle-Zélande	5 116 300	C	C	C	C	C	C	C	14 791	13 705		26 444 480[31]	5,17[32]	289,1	0,927	177	15,3 %	71,5 %

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

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

24 / 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.

25 / 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.

26 / À l'exception de *Hydro One*.

27 / Cependant, les plaintes en matière de jeunesse sont habituellement référées au Bureau du protecteur des enfants et des jeunes du Manitoba.

28/ Pour la période de 15 mois allant du 1er janvier 2021 au 31 mars 2022.

29/ À l'exception des soins de santé dispensés dans les établissements de détention.

30/ Cependant, les plaintes en matière de jeunesse sont habituellement référées au *Office of the Child and Youth Advocate* de Terre-Neuve-et-Labrador.

31/ Dépenses converties en dollars canadiens selon le taux moyen 2022 (https://www.banqueducanada.ca/taux/taux-de-change/taux-de-change-moyens-annuels/).

32/ Coût par habitant converti en dollars canadiens selon le taux moyen 2022 (https://www.banqueducanada.ca/taux/taux-de-change/taux-de-change-moyens-annuels/).

PROTECTEUR
DU CITOYEN

QUÉBEC
800, place D'Youville, 19e étage
Québec (Québec) G1R 3P4
418 643-2688

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

Sans frais : 1 800 463-5070
protecteurducitoyen.qc.ca

Dépôt légal — Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2023
ISBN 978-2-550-95379-1 (version imprimée)
ISBN 978-2-550-95380-7 (version PDF)