

RAPPORT ANNUEL **de gestion 2024-2025**



RAPPORT ANNUEL **de gestion 2024-2025**



Québec, septembre 2025

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 2024-2025.

Ce rapport, qui fait partie intégrante du 55^e rapport annuel du Protecteur du citoyen, constitue la deuxième reddition de compte à l'égard du Plan stratégique 2023-2028. Il fait également état de la Déclaration de services aux citoyens, mise à jour le 1^{er} avril 2024, puis bonifiée en décembre 2024 à la suite de l'entrée en vigueur des dispositions de la *Loi sur la protection contre les représailles liées à la divulgation d'actes répréhensibles* (RLRQ, c. P-33.01), de même que 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	39	LES AUTRES ENJEUX DE GESTION
9	DÉCLARATION ATTESTANT LA FIABILITÉ DES DONNÉES	40	L'accès à l'information et la protection des renseignements personnels
11	RAPPORT DE VALIDATION DE L'AUDITEUR INTERNE	41	La divulgation d'actes répréhensibles
12	CONTEXTE INSTITUTIONNEL	43	L'éthique et la déontologie
15	ORGANIGRAMME	43	Le développement durable
16	FAITS SAILLANTS	44	Emploi et qualité de la langue française dans l'Administration
18	PLAN STRATÉGIQUE 2023-2028	45	L'UTILISATION DES RESSOURCES
30	DÉCLARATION DE SERVICES AUX CITOYENS	45	Répartition de l'effectif
35	LES AFFAIRES PARLEMENTAIRES	47	Formation et perfectionnement du personnel
37	LA COOPÉRATION AVEC LES OMBUDSMANS ET LES AFFAIRES INTERNATIONALES	47	La planification de la main-d'œuvre et de la relève
		48	La gestion et le contrôle des effectifs
		49	Les ressources financières
		51	Les ressources informationnelles
		54	Annexe — Les résultats du Plan stratégique 2023-2028 en un coup d'œil

MARC-ANDRÉ DOWD



MESSAGE DU PROTECTEUR DU CITOYEN

BILAN DE L'AN 2 DE NOTRE PLANIFICATION STRATÉGIQUE 2023-2028

Intégrité publique : la loi confère au Protecteur du citoyen des pouvoirs nettement accrus

Mesdames et Messieurs les Parlementaires,

Je vous présente le *Rapport annuel de gestion 2024-2025* du Protecteur du citoyen. Ce rapport rend compte des résultats de l'institution concernant :

- Ses engagements en matière de services;
- Le déploiement de sa planification stratégique;
- Sa conformité au cadre légal, aux règles et aux meilleures pratiques de gestion.

Il est complémentaire du rapport annuel d'activités pour la même période.

Constat d'ensemble : objectifs atteints

Comme en témoigne le présent rapport, le Protecteur du citoyen a atteint, cette année encore, un bon nombre des cibles inscrites dans sa planification stratégique. À cet égard, il est important de souligner que l'institution a fait face à une hausse considérable des plaintes et des divulgations reçues de citoyens, tant en administration publique qu'en santé et services sociaux et en intégrité publique.

En pareil cas, on peut se poser la question : cette hausse marquée est-elle due à une plus grande insatisfaction dans la population envers les services publics, à l'augmentation générale de la population ou au fait que le Protecteur du citoyen est davantage connu ? Difficile d'y répondre.

En fait, quelle que soit l'hypothèse retenue, nos efforts portent avant tout sur l'efficacité de nos services en fonction des besoins des personnes qui s'adressent à nous. En 2024-2025, ce travail a nécessité des ajustements majeurs en matière de ressources humaines. Pour notre mandat en intégrité publique, ce fut une réelle transformation.

Un rôle unique

Le 30 novembre 2024, l'adoption de la *Loi sur la protection contre les représailles liées à la divulgation d'actes répréhensibles* a conféré de nouvelles responsabilités en matière d'intégrité publique au Protecteur du citoyen. Jusqu'alors, le traitement des divulgations d'actes répréhensibles pouvait être confié en première ligne à un mécanisme interne dans les ministères et les organismes, soit aux responsables du suivi des divulgations (RSD). Par l'effet de la nouvelle loi, le Protecteur du citoyen :

- Rapatrie les fonctions de réception et de traitement des divulgations par les RSD;
- Traite les plaintes en matière de représailles;
- Offre des services de médiation entre les auteurs présumés de représailles et les personnes qui s'en estiment victimes, dans le but de favoriser un règlement hors cour;

- Représente devant les tribunaux, pour tout recours approprié, les victimes de représailles;
- Dispose d'une plus grande latitude pour communiquer publiquement ses résultats d'enquête en intégrité pour toute divulgation reçue après le 30 novembre 2024.

Des transformations organisationnelles

On le voit, le mandat du Protecteur du citoyen en matière d'intégrité publique s'est considérablement élargi et enrichi. Cette réalité s'est traduite par la création d'un vice-protectorat en intégrité publique et d'une nouvelle direction de la prévention et de la protection des lanceurs d'alerte. Mentionnons également que nous avons recruté 24 personnes : enquêteurs, médiateurs, avocats et personnel de soutien.

Démarches d'embauche, formation des recrues, intégration des personnes aux équipes de travail, nouveaux fonctionnements dictés par l'arrivée de deux nouveaux vice-protecteurs : l'institution que je dirige a vécu cette année une transition exigeante à laquelle elle a répondu par la mise en œuvre dynamique de pratiques rigoureuses, novatrices et porteuses de sens.

À travers les transformations organisationnelles, j'ai pu constater les efforts consentis par tous et toutes ainsi que les réorientations internes et les initiatives pour leur donner leur plein effet.

Remerciements à mon personnel

Si le Protecteur du citoyen peut aujourd'hui dire « pari tenu » par rapport aux nombreux défis d'une année exceptionnelle, c'est bien sûr grâce aux compétences de mon personnel, à son implication, à son adhésion aux valeurs de l'institution, à son esprit d'équipe et à sa sensibilité particulière aux droits des citoyens. Le Protecteur du citoyen est un recours accessible, une autorité reconnue, un acteur de démocratie et une voix indépendante et entendue. Un merci sincère à toutes les personnes qui « font » le Protecteur du citoyen, chaque jour, avec générosité.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'MA D.'.

*Marc-André Dowd,
protecteur du citoyen*

DÉCLARATION ATTESTANT LA FIABILITÉ DES DONNÉES

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 2023-2028 et dans la Déclaration de services aux citoyens.

Le *Rapport annuel de gestion 2024-2025* :

- 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 comité exécutif 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 que les données contenues dans le *Rapport annuel de gestion 2024-2025* du Protecteur du citoyen ainsi que les contrôles afférents à ces données sont fiables et qu'ils correspondent à la situation telle qu'elle se présentait au 31 mars 2025.

Le protecteur du citoyen,



Marc-André Dowd
Québec, août 2025



RAPPORT DE VALIDATION DE L'AUDITEUR INTERNE

Le 23 juin 2025

Monsieur Marc-André Dowd
Protecteur du citoyen

Objet : Rapport de validation de l'auditeur interne

Monsieur le Protecteur du citoyen,

Conformément au mandat qui nous a été confié, nous avons procédé à certaines validations dans le rapport annuel de gestion du Protecteur du citoyen pour l'exercice terminé le 31 mars 2025.

Les validations que nous avons effectuées ont consisté uniquement à obtenir des renseignements et des pièces justificatives, à mettre en œuvre des procédés analytiques, à réviser des calculs et à discuter de l'information fournie. Nous avons évalué seulement le caractère plausible et la cohérence des informations fournies.

Nous avons fourni des services consultatifs, lesquels ne constituent ni une vérification, ni un examen, ni une autre forme d'attestation, au sens donné à ces termes par Comptables professionnels agréés du Canada.

EY n'a pas produit de rapport de certification, n'a formulé aucune opinion, ni donné aucun conseil juridique. Nous n'avons pas effectué d'examen visant à détecter des fraudes ou d'autres actes illégaux. Nous n'avons pas vérifié l'exactitude, l'intégralité ou la divulgation de ces données et nous nous sommes fiés aux informations fournies par le Protecteur du citoyen.

Nous n'avons pas non plus procédé au relevé, au traitement ou à la correction des erreurs ou des défaillances de vos systèmes informatiques, d'autres appareils ou de leurs composantes (les « systèmes »).

Au terme des validations que nous avons effectuées dans les documents obtenus, nous n'avons pas décelé d'anomalies dans le rapport annuel de gestion du Protecteur du citoyen pour l'exercice terminé le 31 mars 2025.

Ernst & Young S.R.L. / S.E.N.C.R.L.

CONTEXTE INSTITUTIONNEL

Le Protecteur du citoyen existe depuis près de 60 ans. Il fait partie des personnes désignées par l'Assemblée nationale et est régi par quatre lois. Il reçoit environ 20 000 demandes par année et il formule des recommandations aux organisations publiques. Ces dernières les acceptent dans près de 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 et des citoyennes dans leurs relations avec les services publics québécois, et veiller à l'intégrité et à l'amélioration 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 et la Commission québécoise des libérations conditionnelles.
- 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 au Québec : écoute, réconciliation et progrès (commission Viens).

Nos moyens d'action

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

Info utile

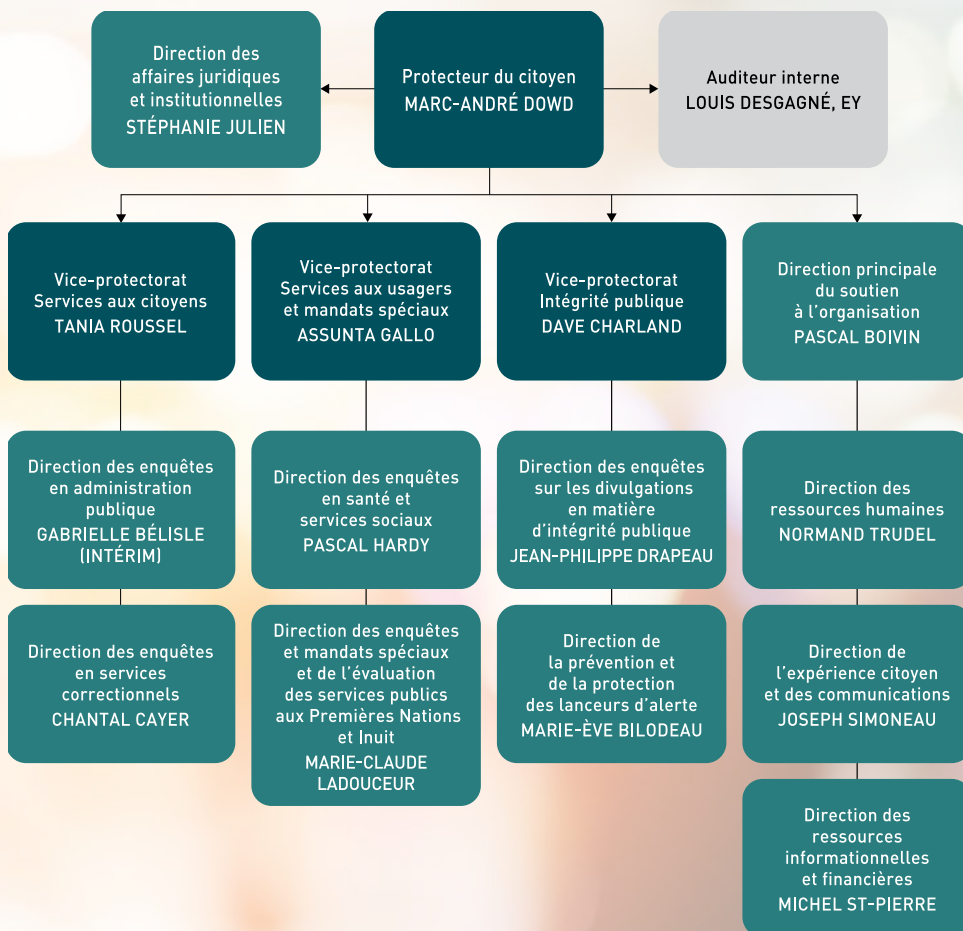
Les personnes, associations, organismes ou entreprises peuvent faire appel à nos services.

Chiffres clés 2024-2025

- Effectif : 217
- Dépenses : 27,7 millions de dollars
- 47 698 appels reçus
- 28 210 motifs de demande traités, soit :
 - 15 968 motifs concernant des organismes sous la compétence du Protecteur du citoyen
 - › 7 533 motifs visant les ministères et organismes de l'administration publique
 - › 5 389 motifs visant un établissement ou une instance du réseau des services correctionnels
 - › 2 557 motifs visant un établissement ou une instance du réseau de la santé et des services sociaux
 - › 489 motifs en matière d'intégrité publique
 - 12 242 motifs concernant d'autres organismes



Organigramme (Au 31 mars 2025)



FAITS SAILLANTS

L'exercice 2024-2025 marque l'an 2 du Plan stratégique 2023-2028. L'institution a poursuivi ses efforts en vue de mener à bien les objectifs qu'elle s'est fixés.

D'autres événements significatifs ont mobilisé l'institution au cours de l'exercice.

L'an 2 du Plan stratégique 2023-2028

Au terme de la deuxième année de mise en œuvre du Plan stratégique 2023-2028, ce sont 9 des 12 cibles (75%) dont la réalisation était prévue au cours de l'exercice 2024-2025 qui ont été atteintes ou dépassées, parmi celles-ci :

Des rapports résumant l'ensemble des interventions en cours et les attentes du Protecteur du citoyen transmis aux instances visées :

- 13 rapports transmis;

La satisfaction des citoyennes et citoyens à l'égard des services reçus :

- 83 % des personnes répondantes satisfaites;

Une connaissance plus accrue du public à l'égard du rôle et des mandats du Protecteur du citoyen :

- Seulement 3 des 17 régions administratives sont sous-représentées.

L'entrée en vigueur de la Loi sur la protection contre les représailles liées à la divulgation d'actes répréhensibles

L'année 2024-2025 a été marquée par l'entrée en vigueur de la *Loi sur la protection contre les représailles liées à la divulgation d'actes répréhensibles*. Cette loi confie au Protecteur du citoyen le mandat de traiter les plaintes en matière de représailles. En vue de répondre à ces nouvelles demandes, le Protecteur du citoyen a créé le Vice-protectorat à l'intégrité publique. Ce vice-protectorat regroupe la Direction des enquêtes sur les divulgations en matière d'intégrité publique (DEDIP) ainsi qu'une nouvelle direction qui a pour mandat de traiter les plaintes en matière de représailles, soit la Direction de la prévention et de la protection des lanceurs d'alerte (DPPLA). Ce mandat a également mené à la création de nouveaux postes au sein de la DEDIP, de la DPPLA et de la Direction des affaires juridiques et institutionnelles.

Optimisation de notre structure en technologies de l'information

Dans une volonté d'améliorer notre agilité organisationnelle et de renforcer la cohérence de nos interventions, nous avons réorganisé notre structure en technologies de l'information. Cette optimisation vise à regrouper les expertises, à clarifier les rôles et responsabilités, et à assurer une gouvernance plus intégrée des projets numériques, de la cybersécurité et de l'intelligence des données. Elle permet de mieux soutenir les directions de mission et de maximiser la valeur des investissements technologiques.

Déménagement dans nos nouveaux bureaux de Montréal

L'année 2024-2025 a été marquée par le déménagement de notre équipe montréalaise dans des locaux modernisés, mieux adaptés aux besoins opérationnels et aux nouvelles façons de travailler. Ces bureaux favorisent un environnement professionnel plus collaboratif, flexible et respectueux des meilleures pratiques en matière d'aménagement durable.

PLAN STRATÉGIQUE 2023-2028

Cette section présente les résultats de l'institution à l'égard de son Plan stratégique 2023-2028. Ce plan s'articule autour de trois orientations :

- Affirmer notre leadership en matière de qualité et d'intégrité des services publics;
- Veiller à l'amélioration continue de nos services;
- Être reconnu comme un employeur inspirant.

Les trois orientations du plan stratégique ont été définies de façon à permettre à l'institution de concrétiser sa vision : faire du Protecteur du citoyen un recours simple, accessible et efficace pour réparer et prévenir durablement les préjudices et les actes répréhensibles dans les services publics du Québec. Les orientations stratégiques se déclinent en 8 objectifs pour lesquels 15 cibles ont été fixées.

L'annexe 1 du présent rapport annuel de gestion, intitulée *Les résultats du Plan stratégique 2023-2028 en un coup d'œil*, résume les résultats obtenus par l'institution au cours de la deuxième année de mise en œuvre du plan.

ORIENTATION 1

AFFIRMER NOTRE LEADERSHIP EN MATIÈRE DE QUALITÉ ET D'INTÉGRITÉ PUBLIQUE

Le Protecteur du citoyen tient à ce que le public et les composantes des services publics comprennent bien :

- Qu'il constitue le recours pertinent, compétent et accessible pour prévenir et corriger le non-respect des droits des personnes qui font affaire avec les ministères, les organismes, les ressources carcérales et le réseau de la santé et des services sociaux;

- Que le législateur lui a également confié le mandat de traiter les divulgations d'actes répréhensibles en matière d'intégrité commis au sein ou à l'égard des organismes publics.

Dans cette perspective, l'institution s'est fixé des objectifs qui lui permettent de s'adresser à différents publics cibles.

OBJECTIF 1.1 ACCROÎTRE LA CONNAISSANCE DU PUBLIC À L'ÉGARD DU RÔLE ET DES MANDATS DU PROTECTEUR DU CITOYEN

Pour atteindre cet objectif, l'institution déploie des efforts pour faire connaître son rôle et ses mandats au public en général. Puis, elle réalise des activités de communication ciblées dans les régions administratives où elle estime que le nombre de demandes par 100 habitants est faible. Enfin, l'institution travaille également à mieux faire connaître le régime de divulgation auprès du personnel des organismes publics. Ces personnes sont les plus à même d'être témoins d'actes fautifs en matière d'intégrité publique. Il importe aussi de les rassurer sur la protection dont disposent les éventuels divulgateurs et divulgatrices.

1.1.1 TAUX DE CROISSANCE DE LA POPULATION QUI CONNAÎT LE RÔLE ET LES MANDATS DE L'INSTITUTION

	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027	2027-2028
Cibles	S. O.	S. O.	S. O.	S. O.	10 % par rapport à la mesure de 2022
Taux de notoriété	15 %	17 %			
Résultats	-11,8 %	0 %			

En novembre 2022, le Protecteur du citoyen a mandaté une firme externe pour mesurer le taux de la population qui connaît le rôle et les mandats de l'institution. À partir d'un échantillon de 1 000 personnes, la firme a établi

à 17 % le taux de notoriété spontanée de l'institution. C'est sur la base de cette mesure que l'institution a établi sa cible pour 2027-2028.

En décembre 2024, le Protecteur du citoyen a de nouveau mesuré le taux de la population qui connaît l'institution. L'objectif était d'évaluer si les répondants pouvaient nommer « l'organisme auprès duquel porter plainte si elle a un problème avec un service d'un ministère ou d'un organisme du gouvernement du Québec, et que l'administration en cause ne lui donne pas satisfaction ». À partir d'un échantillon de 1 000 personnes, la firme a établi à 17 % le taux de notoriété spontanée (sans choix de réponses à la question) de l'institution. Il s'agit d'une hausse de 13 % par rapport à l'an dernier. En plus de l'augmentation du taux de notoriété spontanée, le Protecteur du citoyen note une hausse de 42 % (38 % en 2023 contre 54 % en 2024) à l'égard de sa notoriété assistée (avec choix de réponses à la question).

Au cours de l'exercice 2024-2025, le Protecteur du citoyen a mis en œuvre son plan de communication annuel. Celui-ci prévoyait un ensemble d'activités de communication publique permettant de mieux faire connaître l'institution. En plus des activités qu'il réalise de façon récurrente chaque année (publication de rapports, points de presse, entrevues, colloques, kiosques, etc.), le Protecteur du citoyen a entrepris une campagne d'affichage dans les métros et autobus de Québec et Montréal. Il a également poursuivi sa campagne publicitaire en ciblant les radios Rouge FM et Énergie.

Le Protecteur du citoyen travaille actuellement à l'élaboration de son plan de communication 2025-2026 dans lequel il prévoira les actions à entreprendre pour s'assurer de l'atteinte de la cible qu'il s'est fixée.

1.1.2 NOMBRE DE RÉGIONS ADMINISTRATIVES SOUS-REPRÉSENTÉES					
	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027	2027-2028
Cibles	8	7	6	6	5
Résultats	8	3			

Lorsqu'il a dressé le portrait des demandes qu'il reçoit chaque année, le Protecteur du citoyen a constaté la faible représentation des demandes qui lui sont adressées par les citoyens et citoyennes de certaines régions administratives. Il a établi à 0,72 le nombre de demandes par 100 habitants en deçà duquel une région administrative devait être considérée comme sous-représentée.

Depuis l'hiver 2024, le Protecteur du citoyen a réalisé une tournée dans deux des régions sous-représentées identifiées initialement (Montréal et Laval). À l'occasion de cette tournée, des membres du personnel sont allés à la rencontre de la population pour faire connaître les recours qu'offre l'institution aux citoyens et citoyennes. Ils en ont également profité pour consolider leurs liens avec différents organismes,

regroupements régionaux et bureaux de circonscription qui ont l'habitude d'orienter vers le Protecteur du citoyen les personnes qui éprouvent des difficultés avec les services publics.

Pour la deuxième année de mise en œuvre de son plan stratégique, l'institution ciblait à sept le nombre de régions sous-représentées. Cette cible représentait une diminution d'une région sous-représentée. Or, au 31 mars 2025, seulement 3 des 17 régions administratives sont sous-représentées. Au-delà des deux tournées qu'il a réalisées, le Protecteur du citoyen attribue le dépassement de sa cible aux actions plus générales qu'il a entrepris tout au long de l'exercice pour améliorer la connaissance du rôle de l'institution et de ses mandats (publication de ses rapports, entrevues, points de presse, colloques, etc.).

1.1.3 TAUX DE CONNAISSANCE DU RÉGIME DE DIVULGATION D'ACTES RÉPRÉHENSIBLES AU SEIN DES ORGANISMES					
	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027	2027-2028
Cibles	Cibles déterminées	S. O.	S. O.	S. O.	50 %
Résultats	Cibles déterminées	S. O.			

Au cours de l'exercice 2023-2024, le Protecteur du citoyen a réalisé un sondage auprès du personnel des ministères et organismes. Celui-ci lui a permis d'évaluer à 41 % le taux initial de connaissance à l'égard du régime de divulgation d'actes répréhensibles. D'ici le 31 mars 2028, l'institution s'est fixé pour cible d'augmenter le taux de connaissance de ce régime à 50 %.

Le Protecteur du citoyen a réalisé trois actions spécifiques en ce sens au cours de l'exercice 2024-2025. Dans un premier temps, il a actualisé la section de son site Web concernant les lanceurs d'alerte. Cette dernière informe les personnes désirant divulguer un acte répréhensible de la façon de procéder, des étapes du processus de traitement d'une divulgation, de la protection dont elles disposent, etc.

En outre, avec ses collègues du Forum des partenaires en intégrité publique, dont il est le représentant, le Protecteur du citoyen a contribué à l'organisation et à la réalisation de la Journée de l'intégrité publique 2025. Cet événement, tenu sur le thème *Faire équipe pour un Québec transparent*, a réuni plus de 450 personnes issues des ministères, organismes publics et autres instances qui ont participé à des conférences et à un panel liés à l'intégrité des services publics et aux mécanismes de divulgation.

Enfin, le Protecteur du citoyen a également réalisé de nombreuses présentations sur le régime de divulgation d'actes répréhensibles auprès de plus de 350 étudiants

et employés de la fonction publique. Il a aussi formé plus de 200 responsables de la gestion de l'éthique et de l'intégrité au sein des ministères, organismes et instances publics.

Notons que l'ensemble de ces actions a été réalisé dans un contexte où le législateur a adopté, le 29 mai 2024, la *Loi édictant la Loi sur la protection contre les représailles liées à la divulgation d'actes répréhensibles et modifiant d'autres dispositions législatives*. Cette loi prévoyait des changements importants au sein de l'institution, dont la création d'un nouveau vice-protectorat, la mise en œuvre du nouveau mandat de traitement des plaintes en matière de représailles liées à la divulgation d'actes répréhensibles, et le déploiement des pouvoirs supplémentaires que le législateur a confiés au Protecteur du citoyen en matière de traitement des divulgations d'actes répréhensibles.

Au cours du prochain exercice, l'institution poursuivra ses actions visant à mieux faire connaître ce qui constitue un acte répréhensible, le régime de dénonciation de ces situations et l'assurance auprès des éventuels divulgateurs et divulgatrices quant à la protection dont ils disposent. Elle prévoit également la réalisation d'un sondage auprès du personnel des ministères et organismes de façon à pouvoir apprécier l'effet des actions qu'elle a entreprises jusqu'à maintenant sur le taux de connaissance du régime de divulgation d'actes répréhensibles au sein des organismes.

OBJECTIF 1.2 BONIFIER LA RÉTROACTION DE L'INSTITUTION AUPRÈS DES INSTANCES

Parmi les membres du personnel du Protecteur du citoyen, plusieurs peuvent intervenir de façon simultanée et sur différents plans au sein d'un même organisme. Ils peuvent ainsi, en parallèle, agir en matière de qualité et d'intégrité des services, mener des interventions dans le cadre d'un ou de plusieurs programmes, ou encore faire le suivi des appels à l'action de la commission Viens.

Pour faciliter la compréhension du rôle et des mandats du Protecteur du citoyen et s'assurer d'une collaboration optimale avec les parties concernées, les autorités de l'institution s'engagent à fournir aux premiers dirigeants et aux premières dirigeantes un résumé de l'ensemble des interventions en cours et les attentes du Protecteur du citoyen pour le suivi des recommandations.

1.2.1 NOMBRE D'INSTANCES VISÉES ANNUELLEMENT À QUI LE PROTECTEUR DU CITOYEN TRANSMET UN RAPPORT LES INFORMANT DE LA NATURE DES DOSSIERS QUI LES IMPLIQUENT ET DU SUIVI DES RECOMMANDATIONS

	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027	2027-2028
Cibles	6	8	10	12	14
Résultats	6	13			

Au cours de l'exercice 2024-2025, le Protecteur du citoyen a transmis un rapport aux autorités des huit instances suivantes : le Commissaire à la déontologie policière, Retraite Québec, le ministère des Transports et de la Mobilité durable, le ministère de la Sécurité publique, le Curateur public, Santé Québec, le ministère de l'Enseignement supérieur et le ministère de l'Environnement, de la Lutte contre les changements climatiques, de la Faune et des Parcs.

Il a remis ces rapports lors de rencontres avec chacune des autorités concernées. Au-delà de la rétroaction

effectuée par le protecteur du citoyen, ces rencontres ont été l'occasion de brosser un portrait plus complet des enjeux de chacune des instances et d'établir, sur le plan stratégique, les relations qui faciliteront la mise en œuvre des recommandations de l'institution.

Par ailleurs, l'institution continue d'assurer le suivi avec les instances rencontrées au cours des années précédentes. En ce sens, le Protecteur du citoyen a transmis un rapport actualisé aux autorités de cinq instances rencontrées au cours de l'exercice 2023-2024.

OBJECTIF 1.3 DÉVELOPPER LES RELATIONS DU PROTECTEUR DU CITOYEN AVEC LES PREMIÈRES NATIONS ET LES INUIT

Dans la continuité de son plan stratégique précédent, le Protecteur du citoyen poursuit ses initiatives visant à accroître la visibilité de ses services au sein des Premières Nations et des Inuit. Pour ce faire, il cible et rencontre les partenaires et les membres des différentes communautés en vue de présenter la nature des interventions qu'il peut réaliser pour assurer le respect de leurs droits lorsqu'ils interagissent avec les services publics.

1.3.1 NOMBRE D'ORGANISMES ET DE COMMUNAUTÉS RENCONTRÉS ANNUELLEMENT

	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027	2027-2028
Cibles	11	13	15	17	17
Résultats	12	16			

Depuis le 1^{er} avril 2024, le Protecteur du citoyen a rencontré, à une ou plusieurs reprises, des représentants de 16 organismes et communautés des Premières Nations et des Inuit.

Certaines rencontres avaient pour objectif de présenter l'institution et les services qu'elle peut offrir. À l'inverse, d'autres rencontres visaient à familiariser le Protecteur du citoyen avec la mission de certains organismes et leur rôle au sein des différentes communautés.

Pour leur part, les rencontres du Cercle consultatif ont permis et continueront de favoriser le développement d'une collaboration entre le Protecteur du citoyen et des représentants des Premières Nations et des Inuit. Le Cercle consultatif est composé de représentants d'organisations des Premières Nations et des Inuit œuvrant dans les secteurs visés par la Commission d'enquête sur les relations entre les Autochtones et certains services publics au Québec : écoute, réconciliation et progrès (commission Viens). Il accompagne le Protecteur du citoyen dans l'évaluation du suivi des appels à l'action.

Enfin, certaines rencontres ont constitué une occasion de contribuer à la définition des composantes d'un service culturellement sécurisant.

Bien que l'objectif des rencontres puisse varier, chacune d'elles permet, sur différents plans, la création de relations positives et l'échange sur les enjeux, les réalités et les besoins des organismes et des communautés, ce qui contribuera à l'amélioration des services publics pour les membres des Premières Nations et des Inuit.

Notons enfin qu'en plus des rencontres avec les organismes et communautés autochtones, le Protecteur du citoyen participe à divers événements et s'implique dans différents groupes d'échange lors desquels il fait connaître ses services auprès des membres des différentes communautés autochtones.

ORIENTATION 2

VEILLER À L'AMÉLIORATION CONTINUE DE NOS SERVICES

Le Protecteur du citoyen constate, année après année, un taux de satisfaction élevé à l'égard de ses services. Soucieuse de préserver la confiance des citoyens et citoyennes, l'institution optimise ses façons de faire pour

maintenir la qualité de ses services et les adapter aux besoins des citoyens et citoyennes. Elle se donne également les moyens d'obtenir leur rétroaction concernant la qualité de ses services.

OBJECTIF 2.1 BONIFIER LES PRATIQUES DE GESTION DE LA QUALITÉ

Le Protecteur du citoyen révisé ses standards de qualité à la lumière de ses consultations auprès de la population et des bonnes pratiques qu'il observe dans des organismes similaires. De plus, il se donne les moyens d'assurer la conformité de ses actions avec ces nouveaux standards, que ce soit pendant le traitement des demandes et des divulgations ou au terme de celui-ci.

À partir des écarts observés, il travaille à l'amélioration de ses outils de prévention, de contrôle et de vérification pour répondre aux standards de qualité établis. De manière continue, il sollicite l'opinion des citoyennes et citoyens pour optimiser la qualité de ses services.

Le Protecteur du citoyen désire également accorder une attention particulière à la sécurisation culturelle de ses services offerts aux membres des Premières Nations et aux Inuit.

2.1.1 TAUX DE SATISFACTION GLOBALE DES CITOYENNES ET CITOYENS À L'ÉGARD DES SERVICES DE L'INSTITUTION

	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027	2027-2028
Cibles	80 %	80 %	81 %	82 %	83 %
Résultats	83 %	83 %			

Le Protecteur du citoyen mesure chaque année le taux de satisfaction des citoyens et citoyennes à l'égard de ses services. Pour une deuxième année consécutive, l'institution dépasse sa cible : 83 % des personnes sondées se disent satisfaites des services reçus.

Au cours des derniers mois, le Protecteur du citoyen a travaillé au renforcement des compétences d'intervention du personnel des équipes d'enquête qui traitent les plaintes à l'égard des ministères et organismes du gouvernement du Québec et des plaintes visant les

services correctionnels. Ainsi, lorsque possible, le personnel intervient d'abord dans le but de faciliter ou de rétablir la communication entre les citoyens et les instances, de façon à définir des solutions satisfaisantes. Sans exclure, au besoin, le déploiement d'un processus d'enquête plus formel, cette approche de facilitation

favorise la collaboration des parties concernées et allège grandement le recours pour le citoyen.

Au cours du prochain exercice, le Protecteur du citoyen entend renforcer l'expertise de son effectif en matière d'expérience citoyen, de façon à s'assurer que ses services sont concordants avec les besoins des citoyens.

2.1.2 TAUX DE CONFORMITÉ DES DOSSIERS AU REGARD DES STANDARDS DE QUALITÉ DÉFINIS					
	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027	2027-2028
Cibles	Standards de qualité révisés	Cibles annuelles déterminées			
Résultats	Standards de qualité révisés	Cibles annuelles non déterminées			

En 2023-2024, le Protecteur du citoyen a procédé à la consolidation de différents standards de qualité liés aux contacts avec les citoyennes et citoyens dans le cadre du traitement d'une demande concernant un ministère, un organisme, un établissement du réseau de la santé et des services sociaux ou un établissement de détention.

En 2024-2025, l'institution devait mesurer le taux initial de conformité du traitement des demandes visant les instances mentionnées précédemment aux standards de qualité définis. La réalisation de cette mesure devait permettre de déterminer les cibles annuelles à atteindre et impliquait, entre autres, la mise en place d'un système d'enregistrement des échanges avec la population à

certaines étapes ciblées du processus de traitement des demandes. L'implantation de ce projet a soulevé plusieurs questions d'ordre technique et de nature juridique, notamment à l'égard de l'obtention du consentement de la part des citoyens et citoyennes.

Au 31 mars 2025, un projet pilote visant l'enregistrement et l'analyse des appels était en cours. À terme, il permettra à l'institution de définir les paramètres de l'enregistrement et de l'analyse de l'ensemble des appels nécessaires pour mesurer le taux initial de conformité du traitement des demandes concernées aux standards de qualité définis, et déterminer les cibles pour les prochaines années.

2.1.3 TAUX DE SATISFACTION DES DEMANDEURS ET DEMANDEUSES AUTOCHTONES À L'ÉGARD DE LA SÉCURISATION CULTURELLE DES SERVICES DE L'INSTITUTION					
	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027	2027-2028
Cibles	Cibles annuelles déterminées	Cibles annuelles déterminées	S. O.	S. O.	Taux de satisfaction initial déterminé
Résultats	Cible reportée à 2024-2025	Cible déterminée			

Au cours de l'exercice 2024-2025, le Protecteur du citoyen s'était donné pour objectif de mesurer, pour la première fois, le taux de satisfaction des demandeuses et demandeurs issus des Premières Nations et des Inuit

à l'égard de la sécurisation culturelle de ses services. Sur la base de ce résultat, il devait déterminer les cibles annuelles qu'il souhaitait atteindre pour les prochains exercices.

Or, il s’est avéré que le nombre de demandeurs et demandeuses qui s’auto-identifient comme membres des Premières Nations et des Inuit est actuellement trop faible pour établir un taux de satisfaction significatif à l’égard de la sécurisation culturelle des services de l’institution. Le Protecteur du citoyen se donne donc comme mandat de poursuivre ses efforts pour mieux faire connaître ses services auprès des personnes concernées. Il vise également à travailler à bonifier la sécurisation de ces dernières de façon à favoriser l’augmentation du nombre de demandeurs et demandeuses autochtones, à encourager leur auto-identification et à permettre une première mesure du taux de satisfaction d’ici le 31 mars 2028.

Ainsi, au cours des derniers mois, l’institution a défini et réalisé un certain nombre d’actions (formations, ateliers, échanges, élaboration et partage d’outils liés au mandat de traitement des demandes) pour aider les membres du personnel à développer des connaissances

et compétences contributives à une offre de services culturellement sécurisante. Elle participe également au groupe de travail à qui le ministère de la Santé et des Services sociaux a confié le mandat provincial de soulever les pratiques gagnantes pour promouvoir l’accès au régime d’examen des plaintes auprès des Premières Nations et des Inuit. Ce groupe doit aussi favoriser leur sentiment de satisfaction à l’égard de l’adaptation du traitement de la demande à leurs besoins et du sentiment de sécurité culturelle.

Les travaux de ce groupe de travail se poursuivront au cours du prochain exercice et le Protecteur du citoyen pourra à la fois contribuer à l’identification des bonnes pratiques et bénéficier de l’apport de l’ensemble des parties prenantes. Par ailleurs, il définira et réalisera, dans le contexte de son plan d’action 2025-2026, les actions les plus pertinentes pour améliorer la sécurisation culturelle de ses services.

OBJECTIF 2.2 OPTIMISER LA QUALITÉ DES SERVICES EN TIRANT PROFIT DES TECHNOLOGIES DE L’INFORMATION

La pandémie de COVID-19 a considérablement accéléré le déploiement de plusieurs outils virtuels au sein de l’institution. Le Protecteur du citoyen poursuit ses efforts pour améliorer la santé de ses principaux actifs informationnels, de façon à garantir une expérience sécuritaire et de qualité aux personnes qui ont recours à ses services.

L’institution cherche également à mettre à profit les technologies de l’information (TI) dans l’optimisation de ses processus, et elle se donne les moyens pour apprécier les gains réalisés.

2.2.1 INDICE DE SANTÉ DES ACTIFS INFORMATIONNELS

	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027	2027-2028
Cibles	69 %	71 %	72 %	74 %	76 %
Résultats	70 %	74 %			

Le Protecteur du citoyen établit l’indice de santé de ses actifs informationnels en s’appuyant sur la méthode développée par le Secrétariat du Conseil du trésor. Cette méthode permet d’apprécier à la fois l’indice de santé des affaires (ex. : l’adéquation des systèmes avec les besoins actuels et futurs) et l’indice de santé technique (ex. : la performance du système, la pérennité technologique et le respect des mesures de sécurité).

Pour l’exercice 2024-2025, l’institution attribue principalement le dépassement de sa cible à l’adaptation de son système de gestion des enquêtes au nouveau

mandat que le législateur lui a confié de traiter les plaintes en matière de représailles liées à la divulgation d’actes répréhensibles. Elle note également une augmentation de son expertise générale quant au maintien de la santé de ses actifs en raison du faible taux de roulement de ses ressources.

Au cours de l’exercice 2025-2026, le Protecteur du citoyen compte procéder aux analyses d’opportunité pertinentes visant la modernisation de certains actifs informationnels.

2.2.2 POURCENTAGE DE PROCESSUS RÉVISÉS EN CONSIDÉRANT L'APPORT DES TI ET DONT L'OBJECTIF PRINCIPAL EST ATTEINT

	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027	2027-2028
Cibles	S. O.	S. O.	S. O.	S. O.	65 %
Résultats	0 %	0 %			

Au cours de l'exercice 2024-2025, le Protecteur du citoyen a entrepris la révision de son processus de réception des demandes des citoyennes et citoyens et de son processus de veille législative et réglementaire. Il s'agit de deux processus de mission pour lesquels le comité exécutif a validé les objectifs visés par leur optimisation.

Au cours de l'exercice 2024-2025, les équipes de projet concernées ont présenté leur plan d'action respectif pour assurer la mise en œuvre des mesures visant l'atteinte des cibles identifiées. Si plusieurs mesures ont été réalisées, d'autres sont en cours de réalisation ou ont été retardées. Les deux équipes poursuivront leurs travaux au cours du prochain exercice.

ORIENTATION 3

ÊTRE RECONNU COMME UN EMPLOYEUR INSPIRANT

Le Protecteur du citoyen accorde une grande importance à l'attraction et à la rétention des ressources compétentes. Dans un contexte de rareté de la main-d'œuvre, il souhaite se distinguer comme employeur

inspirant. Pour ce faire, il déploie des efforts pour attirer des personnes talentueuses, mobiliser son personnel et lui offrir un environnement de travail en adéquation avec ses besoins.

OBJECTIF 3.1 ATTIRER LES TALENTS DIVERSIFIÉS

Le Protecteur du citoyen n'est pas assujéti à la *Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics*¹. Cependant, il a entrepris une démarche volontaire en vue de consolider des pratiques de dotation, ce qui permettra de compter sur un personnel plus représentatif de l'ensemble des réalités qui composent la société québécoise. Il a réalisé cette démarche avec l'appui de la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse.

D'une part, la volonté d'attirer les talents implique de trouver les personnes qui possèdent le potentiel nécessaire pour réaliser les tâches qui leur sont confiées. D'autre part, ce même souci nécessite de faire en sorte que les personnes recrutées s'intègrent rapidement à leur environnement de travail et disposent des outils et ressources pour s'approprier leurs nouvelles fonctions.

3.1.1 TAUX DE REPRÉSENTATIVITÉ DES GROUPES MINORITAIRES CIBLÉS

	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027	2027-2028
Cibles	13,5 %	16,5 %	19,0 %	21,5 %	24,5 %
Résultats	17,7 %	18,0 %			

1 / RLRQ, c. A-2.01.

Pour une deuxième année consécutive, le Protecteur du citoyen dépasse la cible qu'il s'est fixée à l'égard du taux de représentativité des groupes minoritaires ciblés (personnes issues des minorités visibles et des minorités ethniques, membres des Premières Nations et des Inuit et personnes en situation de handicap) au sein de son effectif.

Au cours de l'exercice 2024-2025, l'institution a amorcé le déploiement d'une stratégie de partenariat. Elle a ainsi établi des liens avec des organismes externes qui représentent les groupes minoritaires ciblés ou qui entretiennent un contact étroit avec ces derniers. Le Protecteur du citoyen a sollicité la collaboration de ces organismes pour faciliter la diffusion des différents concours de recrutement qu'il organise.

Au sein de l'institution, le Protecteur du citoyen s'est appuyé sur son comité sur l'équité, la diversité et l'inclusion. Il lui a confié le mandat de mettre en œuvre un certain nombre de mesures prévues dans le cadre de son programme d'accès à l'égalité en emploi (PAEE), dont la formation et la sensibilisation du personnel aux réalités des différents groupes concernés. En ce sens, plusieurs activités de sensibilisation (formations, entrevues, publications, etc.) ont été déployées auprès de l'ensemble des membres du personnel.

Au cours du prochain exercice, le Protecteur du citoyen poursuivra la création de nouveaux partenariats avec des organismes susceptibles de mieux faire connaître son mandat auprès des groupes minoritaires concernés. Il verra également à continuer la mise en œuvre de son PAEE et prévoit, notamment, des actions visant l'évolution des compétences de son équipe d'encadrement vers un leadership toujours plus inclusif.

3.1.2 TAUX DE RÉTENTION* DES NOUVEAUX MEMBRES DU PERSONNEL					
	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027	2027-2028
Cibles	87 %	88 %	89 %	90 %	90 %
Résultats	84 %**	82 %			

* Le taux de rétention cible correspond au pourcentage de personnes qui, au terme d'une année, auront réussi leur stage probatoire et décidé de poursuivre leur carrière au Protecteur du citoyen.

** En raison d'une erreur de calcul survenue au cours du dernier exercice, le taux de rétention indiqué dans le Rapport annuel de gestion 2023-2024 (86 %) est corrigé dans le présent rapport.

Du 1^{er} avril 2024 au 31 mars 2025, 27 nouveaux membres du personnel étaient en attente de la fin de leur période probatoire. Au terme de cet exercice, 22 (82 %) de ces nouveaux membres étaient toujours en emploi au sein de l'institution. Ce résultat présente un écart de six points de pourcentage avec la cible fixée pour cet exercice ainsi qu'une baisse de deux points de pourcentage par rapport à l'exercice précédent.

À ce stade-ci, le Protecteur du citoyen ne peut attribuer cette baisse à un enjeu spécifique (dotation, accompagnement, conditions de travail). Bien qu'il ait modifié son processus de gestion des départs, les informations recueillies dans le cadre de ce dernier font référence à des enjeux variés et non répétitifs, sur lesquels l'institution n'a pas toujours le contrôle.

Cela dit, le Protecteur du citoyen veut s'assurer de détecter et de pallier toute situation où un nouveau membre du personnel aurait des besoins particuliers en matière d'accompagnement ou de développement de connaissances et compétences. Il s'est donc doté d'un mécanisme formel de suivi post embauche dans lequel il recueille à la fois la rétroaction du membre du personnel et celle du gestionnaire. Ce mécanisme permettra de réaliser un suivi plus efficace des 28 membres du personnel embauchés au cours de l'exercice 2024-2025, dont la période probatoire prendra fin au cours du prochain exercice.

OBJECTIF 3.2 MAINTENIR UN HAUT NIVEAU DE MOBILISATION DU PERSONNEL

Au terme d'un sondage réalisé à l'hiver 2023 en collaboration avec le Panel expérience globale de l'École des hautes études commerciales, le Protecteur du citoyen a pu constater que son personnel présente un haut taux de mobilisation. Il entend poursuivre ses efforts pour maintenir ce résultat très positif.

Dans cette optique, il s'assure d'obtenir fréquemment les rétroactions des membres de son personnel en vue d'améliorer toute pratique qui peut avoir une incidence sur la qualité de vie au travail. Il est question, par exemple, des conditions de travail, des initiatives en matière de reconnaissance, des communications pertinentes pour susciter et maintenir l'engagement, de mesures d'ajustement de la charge de travail, etc.

3.2.1 INDICE DE MOBILISATION

	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027	2027-2028
Cibles	83 %	83 %	83 %	83 %	83 %
Résultats	80 %	80 %			

À l'hiver 2025, le Protecteur du citoyen a réalisé à nouveau son sondage sur la mobilisation des membres de son personnel. Ce sondage évaluait à 80 % l'indice de mobilisation des membres du personnel. Ce résultat présente un écart de trois points de pourcentage avec la cible (83 %) que l'institution s'était fixée.

Les résultats du sondage sur la mobilisation s'appuient sur l'analyse de cinq facteurs : l'engagement organisationnel, la relation avec le ou la gestionnaire, l'engagement dans l'emploi, la responsabilisation et la charge de travail. Au terme de l'exercice 2024-2025, le Protecteur du citoyen note une amélioration considérable du facteur lié à la charge de travail. Puisque ce facteur a été identifié

comme principale source de variation pour l'exercice précédent, l'institution a revu ses pratiques en matière de gestion des heures supplémentaires. Elle s'est assurée de former l'ensemble de son personnel d'encadrement à la mesure, à la gestion et au suivi de la charge de travail.

Si les efforts consentis à l'amélioration du facteur lié à la charge de travail ont eu un effet positif sur l'indice de mobilisation, le Protecteur du citoyen note une légère baisse des facteurs relatifs à l'engagement organisationnel et à la responsabilisation. La planification de l'exercice 2025-2026 permettra à l'institution de définir les actions visant l'amélioration de ces deux facteurs de même que le maintien des trois autres facteurs.

OBJECTIF 3.3 ACCROÎTRE L'AGILITÉ DE L'INSTITUTION POUR ASSURER LE MAINTIEN ET LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

Dans le but d'offrir une expérience employé optimale, le Protecteur du citoyen s'assure que les membres de son personnel disposent des outils dont ils ont besoin pour exercer leurs fonctions.

Ainsi, sur la base des différents profils de compétences établis, l'institution propose des occasions d'acquérir les connaissances et les compétences nécessaires. Elle élabore des plans de développement qui vont au-delà des formations traditionnelles données en personne ou en ligne : elle y inclut des moyens pour encourager la collaboration au sein de ses équipes pour qu'elles se développent des outils internes. Par ailleurs, l'institution offre l'accompagnement, le parrainage et le mentorat nécessaires pour faciliter l'intégration de certains acquis et permettre aux personnes de contribuer de manière efficace à la réalisation de sa mission.

3.3.1 TAUX DE PROFILS DE COMPÉTENCES POUR LESQUELS UN PLAN DE DÉVELOPPEMENT A ÉTÉ INSTAURÉ

	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027	2027-2028
Cibles	10 %	30 %	50 %	75 %	100 %
Résultats	0 %	31 %			

Au 31 mars 2025, le Protecteur du citoyen a adopté des plans de développement de compétences pour 5 des 16 groupes d'emploi (31 %) pour lesquels un profil de compétences a été développé.

Ces plans de développement de compétences sont accompagnés d'outils qui aident chacun des membres du personnel concernés à définir les perspectives de développement et à identifier, parmi une liste de moyens

proposés, celui ou ceux susceptibles de permettre l'atteinte des cibles de développement.

Les outils et plans de développement adoptés seront rendus disponibles aux membres du personnel pendant l'exercice 2025. Au cours du prochain exercice, l'institution poursuivra ses efforts en vue de finaliser les plans de développement des compétences de trois groupes d'emploi supplémentaires.

3.3.2 TAUX DE SATISFACTION DU PERSONNEL À L'ÉGARD DES MOYENS DÉPLOYÉS PAR L'INSTITUTION POUR ASSURER LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027	2027-2028
Cibles	85 %	85 %	86 %	86 %	87 %
Résultats	87 %	86 %			

Au cours de l'exercice 2024-2025, le Protecteur du citoyen a maintenu l'utilisation des outils mis à la disposition des membres du personnel lors des exercices précédents. Il a toutefois consenti des efforts dans le développement et l'optimisation de ses formations internes.

En effet, l'institution a procédé à l'élaboration ou à la révision de certaines formations liées à ses processus de mission (méthode d'enquête, mode alternatif d'intervention et rapport annuel d'activités). Elle a également conçu plusieurs formations en ligne sur différents processus administratifs et transversaux, comme la protection des renseignements personnels, la gestion du temps de travail, la prévention, les mesures d'urgence, etc. Bien que ces capsules aient

été conçues pour faciliter l'accueil des nouveaux membres du personnel, elles sont mises à la disposition de l'ensemble du personnel dans le site intranet de l'institution.

De plus, le Protecteur du citoyen a bonifié le contenu de son programme d'accueil des personnes qu'il embauche par la mise à jour et l'ajout de formations visant une meilleure familiarisation avec la mission et le fonctionnement de l'institution. Ainsi, il poursuivra non seulement ses efforts en vue de rendre disponibles les plans de développement des compétences élaborés au cours de l'exercice aux membres du personnel concernés, mais également la réalisation des plans de développement de ses autres groupes d'emploi.

DÉCLARATION DE SERVICES AUX CITOYENS

Les engagements

Dans sa Déclaration de services aux citoyens, l'institution s'engage à assurer des services de qualité à l'ensemble des personnes qui s'adressent à elle. Cette déclaration est accessible sur son site Web.

Cette section décrit les résultats obtenus en 2024-2025 relativement aux engagements inscrits à la Déclaration de services aux citoyens (DSC). Elle présente également les données sur les plaintes jugées fondées concernant 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 apporte les changements opérationnels nécessaires pour maintenir ou réduire ces délais.

Le tableau présenté à la page suivante 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	CIBLES	2022-2023	2023-2024	2024-2025
Prendre votre appel téléphonique dans un délai d'une minute	Dans 100 % des cas	–	–	84,7 %*
Communiquer avec vous dans un délai de deux jours ouvrables suivant l'ouverture de votre dossier pour vous informer des étapes de traitement de votre demande	Dans 100 % des cas	99,5 %	99,7 %	99,8 %
Vous diriger vers la ressource appropriée si votre demande ne relève pas de notre compétence dans un délai de deux jours ouvrables	Dans 100 % des cas	97,9 %	97,0 %	96,8 %
Traiter votre plainte à l'égard d'un ministère ou d'un organisme dans un délai de 10 jours ouvrables, suivant le premier contact avec notre personnel des enquêtes	Dans 70 % des cas	69,9 %	71,9 %	72,3 %
Traiter votre plainte à l'égard d'un établissement de détention provincial dans un délai de 10 jours ouvrables, suivant le premier contact avec notre personnel des enquêtes	Dans 90 % des cas	93,8 %	88,1 %	90,0 %
Traiter votre plainte ou votre signalement concernant un établissement du réseau de la santé et des services sociaux dans un délai de 60 jours ouvrables, suivant le premier contact avec notre personnel des enquêtes	Dans 70 % des cas	67,0 %	59,3 %	60,4 %
Traiter votre divulgence en matière d'intégrité publique dans un délai de 60 jours suivant le premier contact avec notre personnel des enquêtes	Dans 80 % des cas	86,2 %	93,8 %	91,0 %
Vous informer dans les mêmes 60 jours si le traitement de votre divulgation doit se poursuivre après l'étape initiale des vérifications	Dans 100 % des cas	100 %	100 %	97,8 %
Traiter votre divulgation dans un délai de 18 mois suivant le premier contact avec notre personnel des enquêtes lorsque celle-ci nécessite une enquête	Dans 80 % des cas	–	–	75,0 %**
Déterminer si nous pouvons traiter votre plainte en cas de représailles liées à une divulgation d'actes répréhensibles et vous informer des prochaines étapes dans un délai de 10 jours ouvrables suivant sa réception	Dans 80 % des cas	–	–	82,8 %***
Réaliser une enquête dans un délai de neuf mois suivant la réception de votre plainte en cas de représailles liées à une divulgation d'actes répréhensibles dans les cas applicables	Dans 80 % des cas	–	–	S. O.****

* Suivant des changements à sa Déclaration de services aux citoyens, le Protecteur du citoyen a modifié son engagement quant à la prise d'appel. Ainsi, aucun comparatif n'est disponible pour les années 2022-2023 et 2023-2024.

** Le Protecteur du citoyen a également modifié son engagement quant aux délais de traitement d'une divulgation avec enquête : il est passé de 12 mois à 18 mois. Ainsi, aucun comparatif n'est disponible pour les années 2022-2023 et 2023-2024.

*** Était donné l'entrée en vigueur de la Loi sur la protection contre les représailles liées à la divulgation d'actes répréhensibles le 30 novembre 2024, aucun comparatif n'est disponible pour les années 2022-2023 et 2023-2024.

**** Idem.

NOS ENGAGEMENTS	CIBLES	2022-2023	2023-2024	2024-2025
Accuser réception de votre plainte relative à la qualité des services du Protecteur du citoyen dans un délai de deux jours ouvrables.	Dans 100 % des cas	90,8 %	92,9 %	95,8 %
Communiquer une réponse claire et complète concernant votre plainte relative à la qualité des services du Protecteur du citoyen dans un délai de 30 jours ouvrables.	Dans 100 % des cas	96,5 %	96,4 %	98,2 %

Au cours de l'exercice 2024-2025, le Protecteur du citoyen a reçu 47 698 appels téléphoniques et a enregistré un taux d'abandon de 9,2 %. Suivant les modifications apportées à la nouvelle Déclaration de services aux citoyens en avril 2024, le Protecteur du citoyen a établi une nouvelle cible pour la prise d'appel. Il s'engage désormais à répondre dans un délai d'une minute. Pour sa première année, 84,7 % des appels ont reçu une réponse dans un délai d'une minute.

Les résultats quant au respect de l'engagement du Protecteur du citoyen de communiquer avec les citoyennes et citoyens dans les deux jours ouvrables suivant l'ouverture des dossiers demeurent stables.

En ce qui concerne les personnes dont les demandes de services ne relèvent pas de la compétence de l'institution, 11 690 (96,8 %) d'entre elles ont été dirigées vers les ressources appropriées à l'intérieur de 2 jours ouvrables. Les 392 autres personnes (3,2 %) ont été orientées vers la bonne ressource dans un délai moyen de 7,2 jours ouvrables, comparativement à 5,5 jours ouvrables en 2023-2024. Cette variation s'inscrit dans un contexte où cette catégorie de demandes a connu une croissance notable, représentant à elle seule 25,9 % de l'augmentation totale des demandes, tous secteurs confondus.

Pour ce qui est des délais de traitement des demandes concernant un ministère ou un organisme, les résultats démontrent une amélioration au cours des trois dernières années, malgré une hausse du nombre de demandes.

Le résultat concernant les délais de traitement des demandes à l'égard des services correctionnels présente une augmentation de 1,9 point de pourcentage par rapport à l'exercice précédent (88,1 %).

Pour sa part, le pourcentage de demandes concernant le réseau de la santé et des services sociaux, traitées dans un délai de 60 jours ouvrables, présente une hausse de 1,1 point de pourcentage par rapport à l'exercice 2023-2024 (59,3 %).

Le résultat quant au délai de traitement des divulgations en matière d'intégrité publique lorsque celles-ci ne nécessitent pas une enquête a diminué de 2,8 points de pourcentage par rapport au résultat de l'année précédente (93,8 %). Le Protecteur du citoyen a également établi un nouvel engagement pour le traitement des divulgations qui nécessitent une enquête; le délai est désormais de 18 mois. Ainsi, pour l'année 2024-2025, 75,0 % des divulgations qui nécessitent une enquête ont été traitées dans un délai de 18 mois. Rappelons qu'en raison de leur nature particulière, les enquêtes en matière d'intégrité publique sont complexes, ce qui allonge le délai de traitement. En effet, il s'agit de situations dans lesquelles les enquêteurs et enquêtrices doivent recueillir et analyser plusieurs témoignages ainsi qu'une quantité importante de preuves et de documents.

Depuis le 30 novembre 2024, le Protecteur du citoyen traite également les plaintes en cas de représailles liées à une divulgation d'actes répréhensibles. Le Protecteur du citoyen a atteint sa cible de 80 % quant à son engagement de déterminer la recevabilité d'une plainte en matière de représailles et d'informer le plaignant des prochaines étapes dans un délai de 10 jours ouvrables. Pour ce qui est de la réalisation de ces enquêtes dans un délai de neuf mois suivant leur réception, au 31 mars 2025, le Protecteur du citoyen n'a encore effectué aucune enquête en matière de représailles. Il n'y a donc pas de résultat à présenter pour l'année 2024-2025.

En ce qui a trait aux plaintes concernant la qualité des services, le Protecteur du citoyen a accusé réception de celles-ci dans 95,8 % des cas dans un délai de 2 jours ouvrables. Il s'agit d'une augmentation de 2,9 points de pourcentage par rapport à l'exercice précédent (92,9 %).

Enfin, toujours pour ce qui a trait aux plaintes en matière de qualité des services, 98,2 % d'entre elles ont été traitées en 30 jours ouvrables ou moins au cours de l'exercice 2024-2025, comparativement à 96,4 % l'an dernier.

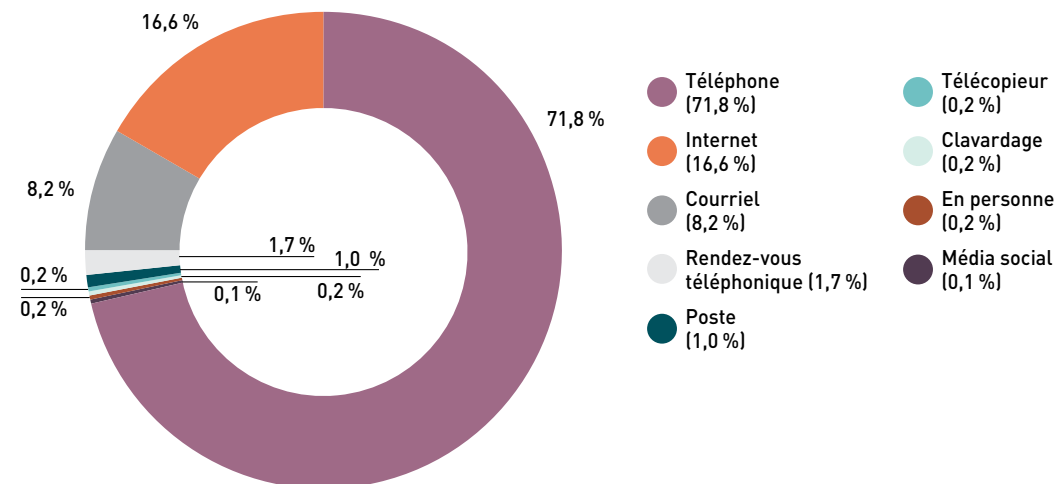
DES SERVICES ACCESSIBLES

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 demander 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 2024-2025.

MODE DE CONTACT DES DEMANDES REÇUES



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

L'institution note une augmentation de 52,6 % des communications effectuées par le biais d'Internet, par rapport à l'exercice précédent. Elle remarque également

une hausse de 19,1 % des communications effectuées par courriel. Enfin, le Protecteur du citoyen constate que 2,7 % des citoyennes et citoyens sont entrés en contact avec l'institution via la prise de rendez-vous téléphonique et par la poste.

LA QUALITÉ DES SERVICES

En plus des mesures qu'il prend pour assurer un traitement dans des délais raisonnables et l'accessibilité à ses services, le Protecteur du citoyen prévoit les moyens nécessaires pour garantir :

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

En effet, il s'assure de la cohérence du traitement des demandes de services au moyen d'une méthode d'analyse commune à tous les dossiers. Il voit également au développement continu des compétences de son personnel en plus de veiller au respect des politiques, directives et procédures opérationnelles et à leur actualisation. Son comité sur la qualité des services s'assure que la prestation de services est optimale et que les correctifs nécessaires sont apportés lorsqu'un manquement est constaté. Il est composé de l'ensemble des membres de l'exécutif ainsi que de la responsable de la qualité des services.

Au cours de l'exercice 2024-2025, le Protecteur du citoyen a reçu 167 plaintes relatives à la qualité de ses services. Il a traité 164 plaintes, formulées en 257 motifs. De ces motifs, 22 portaient sur une insatisfaction concernant la qualité des services pendant que le dossier était en traitement, alors que 235 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	8	6	2
Accessibilité aux services	4	3	1
Approche humaine et services courtois	57	50	7
Traitement effectué avec rigueur, compétence et sans parti pris	99	95	4
Explications claires et transparentes	26	23	3
Demandes interrompues	63	-	-
Total	257	177	17

Des 257 motifs traités au cours de l'exercice 2024-2025, 230 (89,5%) étaient recevables, dont 17 (7,4%) ont été jugés fondés. Pour ces 17 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, neuf motifs non fondés ont donné lieu à des mesures d'amélioration continue connexes à ces motifs de plainte.

Par ailleurs, le traitement de demandes concernant 63 motifs (24,5%) a été interrompu. Dans la majorité des cas, il s'agit de motifs redirigés vers le secteur

d'intervention approprié du Protecteur du citoyen ou encore de motifs irrecevables. À propos de ces derniers, il s'agit essentiellement de motifs d'insatisfaction concernant des dossiers 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 20 motifs aient été déclarés irrecevables, soit 7,8% en 2024-2025.

LES AFFAIRES PARLEMENTAIRES

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

Ainsi, dans le cadre d'une veille législative et réglementaire structurée, il prend connaissance de l'ensemble des projets de loi présentés à l'Assemblée nationale et des projets de règlement publiés à la *Gazette officielle du Québec*. Il examine ceux qu'il considère comme pertinents aux fins de sa veille² 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 à la commission parlementaire chargée d'étudier le projet de loi.

2/ Certains projets de loi et de règlement ne sont généralement pas estimés pertinents aux fins de la veille législative et réglementaire. Il s'agit des projets de loi sur les crédits, de ceux adoptés le jour même ainsi que de ceux 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 2024-2025, le Protecteur du citoyen a ainsi examiné³ 27 des 54 projets de loi présentés à l'Assemblée nationale et 128 des 160 projets de règlement publiés à la *Gazette officielle du Québec*. Les analyses réalisées ont donné lieu à six interventions sur des projets de loi et à trois interventions sur des projets de règlement.

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.

De plus, le 10 octobre 2024, la CAP a tenu une audition publique du Tribunal administratif du logement (TAL) sur sa gestion administrative, sur ses engagements financiers et sur le rapport annuel du Protecteur du citoyen. Après une séance de travail avec le protecteur du citoyen, la CAP a entendu le président du TAL sur le suivi accordé à ce rapport. Les recommandations formulées par la CAP en suivi de telles auditions constituent un levier important pour le suivi des recommandations du Protecteur du citoyen.

Enfin, comme il est d'usage, le protecteur du citoyen a tenu une rencontre d'information avec les membres de la CAP et de la Commission des institutions pour leur présenter son rapport annuel 2023-2024 avant son dépôt à l'Assemblée nationale, le 19 septembre 2024.



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

3 / Les projets peuvent, selon le cas, faire l'objet d'un examen sommaire ou d'une analyse approfondie.

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 à la diffusion de ses résultats, le développement des meilleures pratiques ainsi que la promotion de la connaissance 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 transmettre son expérience et son savoir-faire à 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. À titre de président sortant, le Protecteur du citoyen a été l'hôte, les 10, 11 et 12 juin 2024, de l'assemblée annuelle du CCOP, composée des 12 ombudsmans parlementaires des provinces et territoires canadiens. Par ailleurs, un conseiller aux partenariats, à la

coopération et à l'éducation de la Direction de la prévention et de la protection des lanceurs d'alerte a participé à la réunion annuelle du regroupement des ombudsmans et des commissaires à l'intégrité du Canada à St. John's en septembre 2024.

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 novembre 2024 un webinar intitulé *Suivi et coconstruction avec les Premières Nations et les Inuit*. Des membres du personnel ont assisté à neuf autres webinaires de cette série. De plus, en octobre 2024, le protecteur du citoyen a participé, en compagnie de la conseillère stratégique aux relations avec les Premières Nations et les Inuit, au congrès conjoint du FCO et de l'Association des ombudsmans des universités et des collèges du Canada (AOUCC). Ce congrès s'est tenu à Victoria, en Colombie-Britannique, sur le thème *Ombudsmans à l'avant-garde : relever les défis, adapter la pratique, pérenniser les principes*. À cette occasion, le protecteur du citoyen et la conseillère stratégique ont présenté une conférence plénière intitulée *Faire progresser*

la réconciliation : un rapport de suivi de la commission Viens et les efforts de collaboration avec les représentants des Premières Nations et des Inuit. Lors de ce même déplacement, ils ont assisté à une journée de réflexion sur l'intégrité publique organisée par le bureau de l'Ombudsperson de la Colombie-Britannique à Vancouver.

Sur le plan international, le Protecteur du citoyen a poursuivi son mandat à la présidence de l'AOMF. En cette capacité, il a présidé, en juin 2024, les réunions virtuelles du bureau et du conseil d'administration de l'AOMF. En octobre 2024, il a également présidé les réunions de ces instances ainsi que l'assemblée générale des membres de l'AOMF, organisées en marge du XII^e congrès de cette association. Ce congrès, auquel ont pris part près d'une centaine de participants en provenance de multiples organisations, s'est tenu dans la ville de Québec sur le thème *Se projeter dans la prochaine décennie : les défis de l'ombudsman dans la défense de l'État de droit*. Ce congrès a permis de réfléchir et d'échanger sur les enjeux qui préoccupent les ombudsmans de l'espace francophone, notamment l'érosion de la confiance envers les institutions démocratiques, les risques à éviter et les occasions à saisir découlant des innovations technologiques ainsi que les changements qui affectent les sociétés. Lors de l'assemblée générale des membres de l'AOMF, le Protecteur du citoyen a été élu à titre de membre régional au conseil d'administration de l'Association. De surcroît, la Déclaration de Québec sur la protection des lanceurs d'alerte a été adoptée par les membres de l'AOMF. Cet évènement, qui marquait la fin de la

présidence de cette association par le Protecteur du citoyen, a été réalisé avec le soutien de l'Organisation internationale de la Francophonie (OIF) et de l'AOMF.

Le Protecteur du citoyen a pris part à diverses rencontres organisées par les autres associations dont il est membre, notamment la conférence mondiale de l'IIO – organisée tous les quatre ans – à La Haye, aux Pays-Bas, en mai 2024 sur le thème *Agir ensemble pour notre demain*. Par ailleurs, il a participé à l'assemblée générale annuelle du FCO qui s'est tenue en mode virtuel en juin 2024.

Enfin, en septembre 2024, le protecteur du citoyen a rencontré une délégation du Mali dans le cadre d'une mission au Québec sur les mécanismes de contrôle et la lutte contre la corruption et ses effets sur les femmes et les filles pour l'Office central de lutte contre l'enrichissement illicite et ses partenaires institutionnels. Le Protecteur du citoyen a également tenu une réunion virtuelle, en avril 2024, avec des représentants du Programme des Nations Unies pour le développement en Haïti et du ministère des Relations internationales et de la Francophonie (MRIF) en vue d'explorer les pistes de collaboration, notamment en ce qui concerne la lutte contre la corruption. Le Protecteur du citoyen était aussi représenté lors des consultations relatives à l'élaboration de la nouvelle politique internationale du Québec et lors de la réception dans le cadre de la Journée internationale de la Francophonie, organisée par le MRIF.

LES AUTRES ENJEUX DE GESTION

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

Le Protecteur du citoyen est assujéti à la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels*⁴ (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 relative à la sécurité, à la diffusion et à l'accès à l'information ainsi qu'à 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 2024-2025, le Protecteur du citoyen a reçu 132 demandes d'accès à l'information et il en a traité 123. De ce nombre, 82 concernaient l'accès à des renseignements personnels, 40 avaient pour objet l'accès aux documents administratifs, et une demande concernait la rectification de renseignements personnels⁵.

Cinq décisions ont été rendues après un délai de traitement de plus de 31 jours. Il s'agit de demandes reçues un vendredi et pour lesquelles la décision a été envoyée le dernier jour du délai prescrit; les jours 30 et 31 de ces demandes tombaient sur des jours fériés. Ainsi, les envois ont été faits le jour ouvrable suivant, comme le prévoit l'article 52 de la *Loi d'interprétation*⁶.

NOMBRE DE DEMANDES TRAITÉES⁷ 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	24	55	1
De 21 à 30 jours	14	24	0
31 jours et plus	2	3	0
Total	40	82	1

4 / RLRQ, c. A-2.1.

5 / Ces données comportent les demandes de toute nature, 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 du Secrétariat du Conseil du trésor.

6 / RLRQ, c. I-16.

7 / 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 INVOQUÉE
Acceptée	10	12	0	S. O.
Partiellement acceptée	6	46	0	LPC ⁸ : 24, 34; Loi sur l'accès : 31, 48; LPU ⁹ : 35; LFDAROP : 29, 26.2, 29.1
Refusée	6	14	1	LPC : 24, 34; Loi sur l'accès : 23, 24, 25, 42, 49 et 94; LFDAROP : 29, 26.2, 29.1; LPU : 35
Autre	8	10	1	Loi sur l'accès : 1, 48; désistement.

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

NOMBRE TOTAL DE DEMANDES AYANT FAIT L'OBJET D'UN ACCOMMODEMENT RAISONNABLE	1
NOMBRE D'AVIS DE RÉVISION REÇUS DE LA COMMISSION DE L'ACCÈS À L'INFORMATION	0

Par ailleurs, au cours de l'exercice 2024-2025, le Protecteur du citoyen a offert 2 séances de formation sur l'accès à l'information et sur la protection des renseignements personnels à 16 nouveaux membres

du personnel à leur arrivée dans l'institution. Depuis février 2025, des capsules de formation sur la protection des renseignements personnels sont accessibles sur l'intranet du Protecteur du citoyen pour les nouveaux membres du personnel : 14 personnes ont suivi la formation via ces capsules. Enfin, trois capsules d'information ont été partagées à 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 assujéti à la *Loi facilitant la divulgation d'actes répréhensibles à l'égard des organismes publics*. Dans ce contexte, il a adopté, le 8 décembre 2017, sa Procédure visant à faciliter la divulgation d'actes répréhensibles à l'égard du Protecteur du citoyen.

Cependant, depuis l'entrée en vigueur, le 30 novembre dernier, de la *Loi sur la protection contre les représailles*

8 / *Loi sur le Protecteur du citoyen*, RLRQ, c. P-32.

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

liées à la divulgation d'actes répréhensibles, le Protecteur du citoyen ne traite plus les divulgations qui viseraient ses propres services ou les agissements d'un membre de son personnel. Il appartient désormais au Commissaire à l'éthique et à la déontologie de l'Assemblée nationale de traiter les divulgations mettant en cause le Protecteur du citoyen. Le tableau présenté ci-après a été adapté pour représenter la réalité de l'institution jusqu'au 29 novembre 2024.

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 2024-2025, l'une concerne une demande de renseignement traitée en vertu de l'article 9 de la LFDAROP et l'autre a fait l'objet d'une vérification.

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	2
2. Nombre de motifs allégués dans les divulgations reçues	2
3. Divulgations auxquelles il a été mis fin, en application de l'article 12	0
4. Motifs vérifiés par la Direction des enquêtes en matière d'intégrité publique ou par le répondant en éthique : Catégorie d'actes répréhensibles à laquelle se rapportent les motifs allégués dans les divulgations reçues, à l'exception de 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	1
- 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	1
6. Nombre total de motifs fondés parmi les motifs vérifiés	0
7. Nombre total de divulgations qui se sont avérées fondées (comportant au moins un motif fondé)	0
8. Communications de renseignements, effectuées en application du premier alinéa de l'article 14	1

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 aucune somme d'argent ni aucun avantage autre 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 applicable au protecteur du citoyen, aux vice-protectrices et au vice-protecteur, alors que le deuxième lie les gestionnaires et les employés de l'institution. Ce dernier code établit notamment un mécanisme de divulgation de manquements ayant été constatés par le personnel, complété par des mesures le protégeant contre toutes représailles. Ces documents peuvent être consultés sur le site Web du Protecteur du citoyen. Notons également que 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.

L'année 2024-2025 a continué sur la lancée du développement d'une culture éthique au Protecteur du citoyen. Notamment, en novembre 2024, un cadre conceptuel de l'éthique au Protecteur du citoyen et un plan d'action triennal ont été rédigés, puis diffusés au personnel. Le programme éthique s'érige autour de cinq axes d'intervention : prévention et responsabilisation, accompagnement, conseil institutionnel, espaces de dialogue et veille éthique.

L'institution a procédé à une refonte du comité d'éthique, qui devient le comité de réflexion et d'action en matière d'éthique. Son mandat est de délibérer sur des enjeux éthiques des équipes d'enquête. Depuis sa refonte, le comité s'est réuni quatre fois et a produit notamment un aide-mémoire quant à la conduite à tenir relativement à la confidentialité des échanges avec certains plaignants. Actuellement, il travaille sur des processus décisionnels.

Le 30 novembre 2024, la conseillère en éthique a été nommée responsable de la gestion de l'éthique et de l'intégrité au sein du Protecteur du citoyen. À ce titre, elle agit entre autres comme agente de liaison avec le Commissaire à l'éthique et à la déontologie de l'Assemblée nationale, qui reçoit les divulgations d'actes répréhensibles mettant en cause le Protecteur du citoyen. Elle détient aussi un rôle d'information et de prévention concernant la commission d'actes répréhensibles ou de représailles au sein du Protecteur du citoyen.

L'institution donne systématiquement une séance de formation consacrée à l'éthique à chaque personne qu'elle embauche. En 2024-2025, 32 personnes ont suivi cette formation lors de 4 séances.

Enfin, quatre chroniques sur le rôle des valeurs, la prise de décisions, le dialogue et les responsabilités déontologiques ont également été diffusées à l'ensemble des employés.

Le développement durable

Le Protecteur du citoyen respecte les principes de la *Loi sur le développement durable*¹⁰, même s'il n'y est pas assujéti dans l'exercice de sa mission et dans ses pratiques courantes de gestion des ressources.

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 principalement : de réduire les déplacements des employés (système de visioconférence), de diminuer le nombre d'impressions (ex. : consultation de documents en ligne pour les rencontres) et de faciliter l'accès au savoir institutionnel par l'entremise de l'intranet et du répertoire électronique des documents du Protecteur du citoyen. Celui-ci adopte également des pratiques de production et de consommation écoresponsables, aussi bien dans le traitement des dossiers des citoyennes et citoyens, notamment par la numérisation systématique des documents reçus à ses bureaux, que dans la conservation des ressources. Ainsi, il fait de la récupération, il imprime les documents recto verso et il évite l'impression couleur, sauf lorsqu'elle est requise.

Emploi et qualité de la langue française
dans l'Administration

Le 1^{er} juin 2022, la *Loi sur la langue officielle commune du Québec, le français* (loi 14) a été sanctionnée et a ainsi modifié la *Charte de la langue française* (CLF). Désormais, le Protecteur du citoyen est assujéti à la *Charte de la langue française*.

Le Protecteur du citoyen respecte la volonté du législateur de consacrer le français en tant que seule langue officielle et langue commune au Québec et d'assurer l'exemplarité de l'État en matière d'utilisation du français.

À ce sujet, l'institution a adopté une directive provisoire pour indiquer les règles de conduite à suivre lorsqu'il entend utiliser une autre langue que le français

(tel que l'anglais) dans ses communications avec les citoyennes et citoyens. Ainsi, l'ancienne Politique administrative sur la langue de communication et la Directive provisoire relative à l'utilisation d'une autre langue que le français au Protecteur du citoyen ont été remplacées, le 1^{er} juin 2024, par la Directive relative à l'utilisation d'une autre langue que le français.

Le personnel est informé de la directive ainsi que de ses critères d'application. De plus, des outils ont été mis à la disposition du personnel pour lui indiquer les règles à suivre lors de l'utilisation d'une autre langue que le français dans ses communications avec les citoyennes et citoyens.

ORIENTATIONS	OBJECTIFS	RÉSULTATS
1. Promotion d'un français de qualité	Promouvoir des outils encourageant, soutenant et favorisant l'emploi d'un français de qualité au sein de l'institution parlementaire.	– Un outil de correction du français est installé sur tous les postes du personnel – Diffusion de six capsules linguistiques dans l'intranet pour favoriser une bonne utilisation du français
2. Valorisation de la langue française dans les actions externes de l'institution parlementaire	Valoriser la langue française dans les actions externes de l'institution parlementaire.	– Organisation du congrès de l'Association des Ombudsmans et Médiateurs de la Francophonie (AOMF) à Québec en octobre 2024 – Participation aux rencontres du conseil d'administration de l'AOMF
3. Utilisation et protection de la langue française	Assurer la connaissance, par le personnel, des obligations d'exemplarité de l'institution parlementaire.	– Rédaction et adoption de la directive 2024. Dépôt de la directive sur l'intranet – Création d'une section <i>Langue française</i> sur le site Web avec le cadre normatif s'y rapportant – Organisation d'une rencontre d'information sur la directive avec le service de la recevabilité

Cette année, le Protecteur du citoyen a reçu six plaintes à son égard concernant l'application de la directive sur l'utilisation d'une autre langue que le français. Seulement deux des six plaintes ont été traitées. Le Protecteur du citoyen a jugé qu'une plainte était non fondée. Quant à l'autre plainte, des

démarches ont été entreprises pour faire le suivi auprès du Commissaire à la langue française. Cette plainte a été jugée non fondée par ce dernier. Les quatre autres plaintes seront traitées au cours de l'année 2025-2026.

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.

Répartition de l'effectif

Selon le décret 1200-2024 du 14 août 2024, le nombre de postes réguliers que le Protecteur du citoyen peut pourvoir est fixé à 217.

EFFECTIF AU 31 MARS SELON LES CATÉGORIES D'EMPLOI

CATÉGORIE D'EMPLOI	2024-2025	2023-2024	2022-2023
Hors cadres	4	3	3
Cadres	11	10	9
Personnel professionnel	131	119	111
Personnel technicien	56	48	45
Personnel de soutien	9	13	13
Postes non attribués	6	0	12
Total	217	193	193

EFFECTIF AU 31 MARS PAR SECTEURS D'ACTIVITÉ

SECTEUR D'ACTIVITÉ	NOMBRE DE PERSONNES 2024-2025	NOMBRE DE PERSONNES 2023-2024	NOMBRE DE PERSONNES 2022-2023
Services aux citoyens (administration publique et services correctionnels)	54	55	60
Services aux usagers	45	44	41
Intégrité publique	35	19	17
Enquêtes, mandats spéciaux et évaluation des appels à l'action de la commission Viens	12	10	10
Services de mission transversaux*	16,1	11,2	9,5
Soutien à l'organisation	37	38	33
Gouvernance	11,5	12,5	12,3
Total**	210,6	189,7	182,8

* Ce nombre de postes inclut le personnel qui offre des services directs à la clientèle dans plus d'un secteur d'activité, notamment ceux de l'accueil, de la recevabilité et autres mandats transversaux.

** Ce total n'inclut pas les étudiants, les stagiaires et les postes vacants.

Ce tableau permet de constater que 77 % 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 de même que la divulgation d'actes répréhensibles à l'égard d'un organisme public et le traitement des plaintes en matière de représailles.

Le Protecteur du citoyen attribue 5,5 % de ses ressources à la gouvernance. Les personnes chargées de ces responsabilités voient notamment à la mise en œuvre d'actions préventives, telles que la veille législative et réglementaire, l'éthique et l'amélioration de la qualité des services.

Enfin, ce sont 17,6 % des ressources du Protecteur du citoyen qui sont attribuées au soutien à l'organisation. Celui-ci comprend notamment la gestion des ressources humaines et financières, la gestion des technologies de l'information, l'expérience citoyen et les communications.

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, il programme, dans le cadre de son Plan de développement des ressources humaines, des activités de formation qui répondent aux besoins formulés par le personnel, selon les domaines d'intervention.

ÉVOLUTION DES DÉPENSES DE FORMATION

RÉPARTITION DES DÉPENSES EN FORMATION	ANNÉE CIVILE 2024	ANNÉE CIVILE 2023
Proportion de la masse salariale	1,8 %	2,1 %
Nombre moyen de jours de formation par personne	2,5	3,0
Somme allouée par personne	1 697,12 \$	2 141,23 \$

JOURS DE FORMATION PAR CATÉGORIES D'EMPLOI

CATÉGORIE D'EMPLOI	ANNÉE CIVILE 2024	ANNÉE CIVILE 2023
Cadres	37,8	33,9
Personnel professionnel	296,5	390,4
Fonctionnaires	139,0	117,7
Total	473,3	542,0

Les ressources financières consacrées à la formation ont connu cette année une diminution de 16,4 %. Cette baisse est attribuable au fait que le Protecteur du citoyen a offert à l'ensemble de son personnel, lors de l'année civile 2023, des formations de type asynchrone portant sur l'introduction aux réalités autochtones ainsi que deux conférences sur le même sujet.

Comme l'année précédente, Le Protecteur du citoyen respecte la *Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre*¹¹.

La planification de la main-d'œuvre et de la relève

La haute direction du Protecteur du citoyen examine chaque poste devenu vacant et chaque renouvellement de contrat occasionnel en vue de 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 régulier dans les trois dernières années.

DÉPARTS VOLONTAIRES DU PERSONNEL RÉGULIER

DÉPARTS	2024-2025		2023-2024		2022-2023	
	N ^{BRE}	TAUX %	N ^{BRE}	TAUX %	N ^{BRE}	TAUX %
Retraite	4	1,8	6	3,1	9	4,7
Démission	7	3,2	11	5,7	12	6,2
Mutation de sortie	1	0,5	0	0	2	1,0
Total – Départs volontaires	12	5,5	17	8,8	23	11,9
Nombre moyen d'employés durant la période de référence	217		193		193	

Le taux de départs volontaires a diminué de 3,3 points de pourcentage au cours de l'exercice 2024-2025. Sur les 12 départs enregistrés, l'institution compte sept démissions, quatre départs à la retraite et une mutation.

La gestion et le contrôle des effectifs

RÉPARTITION DES EFFECTIFS EN HEURES RÉMUNÉRÉES POUR LA PÉRIODE DU 1^{er} AVRIL 2024 AU 31 MARS 2025

CATÉGORIE	HEURES TRAVAILLÉES	HEURES SUPPLÉMENTAIRES	TOTAL DES HEURES RÉMUNÉRÉES	TOTAL EN ETC* TRANSPOSÉS
Personnel d'encadrement	24 133	0	24 133	13,21
Personnel professionnel	216 223	2 120	218 343	119,55
Personnel de bureau et technicien	119 366	412	119 778	65,59
Stagiaires et étudiants	7 542	0	7 542	4,13
Total 2024-2025	367 264	2 532	369 796	202,48
Total 2023-2024	348 510	3 648	352 158	192,83
Total 2022-2023	343 552	4 070	347 622	190,34

* Équivalents temps complet.

Au cours de l'exercice 2024-2025, le nombre total d'heures rémunérées s'est chiffré à 369 796 heures. Ce nombre inclut les 7 542 heures réalisées par les étudiants et les stagiaires¹². La somme totale des heures correspond à 202,48 ETC sur les 217 ETC

autorisés. Notons toutefois que la majoration des ETC à 217 est survenue en cours d'année et qu'au 31 mars 2025, tous les processus d'embauche n'avaient pas encore été achevés.

12 / 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 étudiants et des stagiaires au nombre d'heures rémunérées réalisées par le personnel régulier et occasionnel.

CONTRATS DE SERVICE DE 25 000\$ ET PLUS CONCLUS ENTRE LE 1^{er} AVRIL 2024 ET LE 31 MARS 2025

CATÉGORIE	NOMBRE	VALEUR
Contrat de service avec une personne physique	0	0\$
Contrats de service avec un contractant autre qu'une personne physique	23	1 535 573\$
Total des contrats de service	23	1 535 573\$

Pour l'exercice 2024-2025, le Protecteur du citoyen a octroyé 23 contrats en faveur de prestataires de services d'une valeur égale ou supérieure à 25 000\$. Deux de ces contrats ont été accordés suivant un

appel d'offres public. Le reste des contrats d'une valeur égale ou supérieure à 25 000\$ ont été attribués de gré à gré, conformément au *Règlement sur les contrats du Protecteur du citoyen* (RLRQ, c. P-32, r. 2).

Les ressources financières

UTILISATION DES CRÉDITS ANNUELS (EN MILLIERS DE DOLLARS)

CATÉGORIE	2024-2025	2023-2024
Budget de dépense*	30 428,8	25 531,5
Budget d'investissement	655,4	520,0

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

Des crédits de 25,0 millions de dollars sont inscrits pour le Protecteur du citoyen au Budget de dépenses 2024-2025 consacré à l'Assemblée nationale et aux personnes désignées. L'institution a toutefois obtenu, au cours de l'exercice financier, une enveloppe additionnelle de 5,5 millions de dollars du Conseil du trésor. Celle-ci lui permet de faire face à ses obligations financières relativement à la rémunération. Elle vise l'ajout d'effectif suivant l'entrée en vigueur, le 30 novembre 2024, de la *Loi sur la protection contre les représailles liées à la divulgation d'actes répréhensibles*, en conformité avec le décret gouvernemental 1200-2024 modifiant l'effectif du Protecteur du citoyen. De plus,

elle s'applique aux nouvelles échelles salariales pour les fonctionnaires et professionnels de l'institution, entrées en vigueur. Un transfert de budget a également été effectué du budget de dépenses vers le budget d'investissements pour une somme de 0,1 million de dollars afin de financer des achats en fin d'année financière.

Ainsi, le budget total pour l'exercice 2024-2025 s'élève donc à 30,4 millions de dollars. Il s'agit d'une augmentation de 19,2 % par rapport à l'année précédente. Cette hausse s'explique principalement par l'augmentation du budget de rémunération.

VENTILATION DES DÉPENSES (EN MILLIERS DE DOLLARS)

CATÉGORIE	DÉPENSES RÉELLES 2024-2025*	DÉPENSES RÉELLES 2023-2024	ÉCART	VARIATION
Services aux citoyens et citoyennes et aux usagers et divulgations d'actes répréhensibles à l'égard d'un organisme public	20 239,9	17 952,7	2 287,2	12,7%
Gouvernance, prévention et innovation	1 838,1	1 719,4	118,7	6,9%
Soutien administratif	5 572,6	4 716,8	855,8	18,1%

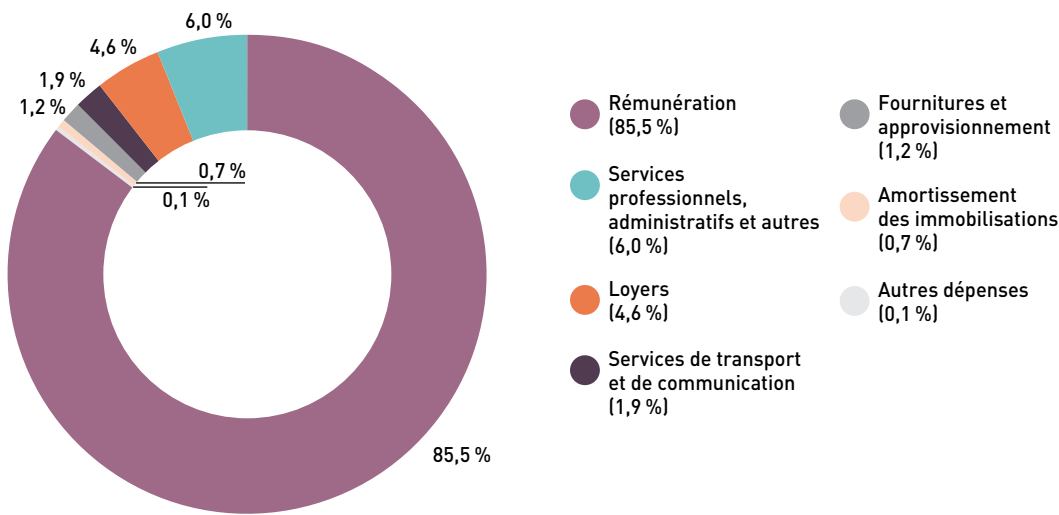
* Les dépenses ont été réparties dans chacun des secteurs d'activité au prorata de la répartition de la masse salariale dans ces mêmes secteurs d'activité.

Les dépenses totales du Protecteur du citoyen ont augmenté de 13,4 % comparativement à l'année précédente. Les dépenses de rémunération sont en hausse de 17,0 %. 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 sont en diminution de 4,1 %, principalement en lien avec les éléments concernant le déménagement du bureau de Montréal au cours de l'exercice précédent et la baisse de la dépense mensuelle de loyer du nouveau bureau de Montréal.

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

CATÉGORIE	2024-2025	2023-2024
Rémunération	23 652,9	20 221,4
Services de transport et de communication	517,9	458,8
Services professionnels, administratifs et autres	1 652,5	1 621,3
Loyers	1 260,8	1 429,3
Fournitures et approvisionnement	344,0	146,0
Autres dépenses	26,1	221,3
Amortissement des immobilisations	196,5	290,8
Total des dépenses	27 650,7	24 388,9



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 2024-2025.

DÉPENSES ET INVESTISSEMENTS RÉELS EN RESSOURCES INFORMATIONNELLES EN 2024-2025

TYPE D'INTERVENTION	INVESTISSEMENTS	DÉPENSES
Projet	0 \$	0 \$
Activité	523 249 \$	2 642 747 \$
Total	523 249 \$	2 642 747 \$

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 en s'inspirant de la méthode 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 de logiciels dans le cadre du déménagement et de la relocalisation des serveurs du bureau de Québec dans un centre gouvernemental prévu à cet effet;
- Des dépenses relatives au centre de documentation.

Enfin, les principaux projets et activités réalisés pour l'exercice 2024-2025 ont consisté à maintenir et à entretenir la nouvelle infrastructure technologique et à renouveler le parc informatique.



ANNEXE

ANNEXE

LES RÉSULTATS DU PLAN STRATÉGIQUE 2023-2028 EN UN COUP D'ŒIL

OBJECTIFS	INDICATEURS	CIBLES	ATTEINTE ¹³	NON ATTEINTE
1.1 Accroître la connaissance du public à l'égard du rôle et des mandats du Protecteur du citoyen	1.1.1 Taux de croissance de la population qui connaît le rôle et les principaux mandats de l'institution	An 5 : 10 % par rapport à la mesure de 2022	-	-
	1.1.2 Nombre de régions administratives sous-représentées	An 2 : 7	✓	
	1.1.3 Taux de connaissance du régime de divulgation d'actes répréhensibles au sein des organismes publics	An 2 : Aucune cible	-	-
1.2 Bonifier la rétroaction de l'institution auprès des instances	1.2.1 Nombre d'instances visées annuellement à qui l'institution transmet un rapport les informant de la nature des dossiers et suivi des recommandations	An 2 : 8	✓	
1.3 Développer nos relations avec les Premières Nations et les Inuit	1.3.1 Nombre d'organismes et de communautés rencontrés annuellement	An 2 : 13	✓	
2.1 Bonifier nos pratiques en matière de gestion de la qualité	2.1.1 Taux de satisfaction globale des citoyens et citoyennes à l'égard des services de l'institution	An 2 : 80 %	✓	
	2.1.2 Taux de conformité des dossiers aux standards de qualité définis	An 2 : Cibles annuelles déterminées		✓
	2.1.3 Taux de satisfaction des demandeurs et demandeuses autochtones à l'égard de la sécurisation culturelle des services de l'institution	An 2 : Cibles annuelles déterminées	✓	

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

OBJECTIFS	INDICATEURS	CIBLES	ATTEINTE ¹³	NON ATTEINTE
2.2 Optimiser la qualité des services en tirant profit des technologies de l'information	2.2.1 Indice de santé des actifs informationnels	An 2 : 71 %	✓	
	2.2.2 Pourcentage de processus révisés en considérant l'apport des technologies de l'information et dont l'objectif principal est atteint	An 5 : 65 %	-	-
3.1 Attirer les talents diversifiés	3.1.1 Taux de représentativité des groupes minoritaires ciblés	An 2 : 16,5 %	✓	
	3.1.2 Taux de rétention des nouveaux membres du personnel	An 2 : 88 %		✓
3.2 Maintenir un haut niveau de mobilisation du personnel	3.2.1 Indice de mobilisation	An 2 : 83 %		✓
3.3 Accroître l'agilité de l'institution pour assurer le maintien et le développement des compétences	3.3.1 Taux de profils de compétences pour lesquels un plan de développement a été instauré	An 2 : 30 %	✓	
	3.3.2 Taux de satisfaction du personnel à l'égard des moyens déployés par l'institution pour assurer le développement des compétences	An 2 : 85 %	✓	



Sans frais : 1 800 463-5070

protecteurducitoyen.qc.ca

Dépôt légal — Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2025
ISBN 978-2-555-01893-8 (version imprimée)
ISBN 978-2-555-01894-5 (version PDF)