



**LE PROTECTEUR DU CITOYEN**

Assemblée nationale  
Québec

## Rapport annuel de gestion 2007-2008

EMPATHIE

ÉQUITÉ

IMPARTIALITÉ

RESPECT



EMPATHIE  
ÉQUITÉ  
IMPARTIALITÉ  
RESPECT



# TABLE DES MATIÈRES

PARTIE 1	LE PROTECTEUR DU CITOYEN	10
PARTIE 2	LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE	16
PARTIE 3	L'UTILISATION DES RESSOURCES	24
PARTIE 4	LE RESPECT DES ENGAGEMENTS DE CONFORMITÉ	32
	NOS ÉQUIPES	40

Québec  
Mai 2008

Monsieur Michel Bissonnet  
Président de l'Assemblée nationale

Monsieur le Président,

Conformément aux articles 28 et 35.1 de la Loi sur le Protecteur du citoyen, je vous transmets le rapport annuel de gestion 2007-2008, qui fait partie intégrante du 38<sup>e</sup> Rapport annuel du Protecteur du citoyen, pour l'exercice 2007-2008.

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

La protectrice du citoyen,

A handwritten signature in black ink, reading "R. Saint-Germain". The signature is written in a cursive, flowing style.

Raymonde Saint-Germain

## Mot de la protectrice



Le rapport annuel de gestion du Protecteur du citoyen pour l'exercice 2007-2008 fait état des résultats de la gestion administrative de l'Institution et de l'utilisation de l'ensemble de ses ressources.

Le Protecteur du citoyen assume un mandat dont la portée n'a jamais été aussi large depuis la création de l'institution, il y aura bientôt quarante ans. À ressources constantes, il était impératif que sa gestion soit optimale.

C'est dans cette perspective, et pour assurer le plein exercice de la compétence que lui a confié le Législateur, que diverses mesures de rationalisation, de renforcement et d'optimisation de la gestion des ressources ont été mises en place. Elles ont entraîné des retombées positives à la fois sur la qualité des services et sur le rendement budgétaire. Ce rapport annuel de gestion en fait état.

Les plaintes, signalements et demandes d'assistance examinées ont augmenté cette année de 5,9 % soit 588 de plus qu'en 2006-2007. La performance dans le traitement de la demande s'est accrue, entre autres parce que l'adhésion à la mission du Protecteur du citoyen, l'ouverture à des façons de faire nouvelles, adaptées à la conjoncture, et la qualité professionnelle de la vaste majorité ont été sans failles.

Je veux saluer de façon particulière la performance de l'équipe, vices-protecteurs, gestionnaires, délégués, professionnels ou techniciens, avocats, préposés au service direct aux citoyens, le personnel administratif, ainsi que tous les autres spécialistes qui œuvrent au sein de l'Institution. Cette performance est d'autant plus méritoire que la complexité des problématiques que portent les citoyens à notre attention s'accroît elle aussi et que le regroupement en une seule institution, du Protecteur du citoyen et de l'ex-Protecteur des usagers, a nécessité des adaptations administratives et humaines qui ne doivent pas être sous-estimées.

Dans la foulée des avancées de cette année, nous gardons le cap sur l'amélioration continue de la qualité et sur l'ouverture constante à faire encore davantage, au bénéfice des citoyens.

Enfin, je réitère à l'ensemble des parlementaires ma volonté de leur fournir l'éclairage le plus impartial et substantiel possible.

## Déclaration sur la fiabilité des données et des contrôles afférents

Les résultats et l'information contenus dans le présent rapport annuel de gestion sont sous ma responsabilité. Ceux-ci portent sur l'exactitude, l'intégrité et la fiabilité des données, de l'information et des explications qui y sont présentées.

Tout au cours de l'exercice, j'ai maintenu des systèmes d'information et des mesures de contrôles fiables de manière à assurer la réalisation des objectifs fixés à la planification stratégique et à la déclaration de services aux citoyens. De plus, afin de gérer les risques auxquels l'organisation est exposée, la direction a mis en place certains moyens de contrôle dont :

- une production mensuelle et une validation rigoureuse des données et statistiques sur les demandes adressées au Protecteur du citoyen ;
- l'implantation d'un processus de gestion des risques de gouvernance ;
- la mise en place de la fonction de vérificateur externe pour l'ensemble de l'organisation.

Ainsi, les résultats et les données du rapport annuel de gestion 2007-2008 du Protecteur du citoyen :

- présentent les objectifs, les indicateurs, les cibles à atteindre et les résultats ;
- présentent des données exactes et fiables.

Les membres du Conseil de direction ont également approuvé le présent rapport. De plus, le vérificateur externe a évalué le caractère plausible des résultats, des indicateurs, des explications et de l'information présentés au rapport annuel de gestion, et a publié un rapport de validation sur cette information.

J'atteste que l'information présentée dans ce rapport annuel de gestion 2007-2008 du Protecteur du citoyen correspond à la situation au 31 mars 2008 et est fiable.

La protectrice du citoyen



Raymonde Saint-Germain



## Rapport de validation du vérificateur externe

Madame Raymonde Saint-Germain  
Protectrice du citoyen

Nous avons procédé à l'examen des résultats, des explications et de l'information présentés dans le rapport annuel de gestion du Protecteur du citoyen pour l'exercice terminé le 31 mars 2008. La responsabilité de l'exactitude, de l'intégralité et de la divulgation de ces données incombe à la direction du Protecteur du citoyen.

Notre responsabilité consiste à évaluer le caractère plausible et la cohérence de l'information, en nous basant sur le travail que nous avons réalisé. Notre examen, qui ne constitue pas une vérification, a été effectué conformément aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne de The Institute of Internal Auditors. Les travaux ont consisté à obtenir des renseignements et des pièces justificatives, à mettre en œuvre des procédés analytiques, à documenter le fonctionnement des mécanismes de compilation, à réviser des calculs et à discuter sur l'information fournie.

Au terme de notre examen, nous concluons que les résultats, les explications et l'information du rapport annuel de gestion du Protecteur du citoyen nous paraissent, à tous égards importants, plausibles et cohérents.

Le vérificateur externe

A handwritten signature in black ink, reading "Jacques Dumas". The signature is written in a cursive, flowing style.

Jacques Dumas  
9 mai 2008

## Faits saillants 2007-2008

- Le Protecteur du citoyen a poursuivi en 2007-2008 la mise en place de son nouveau plan d'organisation en accordant une attention particulière à l'organisation du Secrétariat général, des affaires juridiques et des communications.
- Le Protecteur du citoyen a signé en mars 2008 une convention collective de travail avec le Syndicat de la Fonction publique du Québec (SFPQ). Les parties ont également signé une lettre d'entente concernant la reconnaissance de l'ancienneté. Cette entente reconnaît les mêmes critères de calcul de l'ancienneté au personnel syndiqué qu'au personnel non syndiqué.
- Un exercice substantiel de planification de la main-d'œuvre a été entrepris pour faire face aux défis de maintien et de renforcement de l'expertise, notamment en raison des départs anticipés à la retraite. Il sera finalisé d'ici juin 2008 et sa mise en œuvre sera effective dès lors. Nous privilégions, notamment, l'accueil et la formation initiale, la productivité et le maintien en emploi.
- La réduction des dépenses de fonctionnement a permis de consacrer à la rémunération un montant additionnel équivalent de 335 000\$. Ce choix de gestion s'inscrit dans la stratégie d'optimisation de l'effectif par laquelle les sommes dégagées du budget de fonctionnement sont réaffectées à l'engagement d'occasionnels et de consultants retraités disposant d'une grande expertise pour faire face sans délai, à ressources budgétaires constantes, au volume accru des demandes et aux besoins additionnels de l'institution.
- Les ressources du Protecteur du citoyen ont été utilisées tel que le prévoyait son Plan annuel de gestion des dépenses 2007-2008. Un effort important a été consenti pour l'accueil et le traitement des plaintes des citoyens ainsi que pour l'action à effet collectif, les mandats d'initiative et les interventions en prévention. Le programme de promotion de l'institution de même que les activités de renforcement de l'institution ont été réalisées à coût légèrement moindre que prévu.
- Un bail engendrant une économie annuelle de 130 000\$ a été signé en décembre 2007 pour le bureau de Montréal. Le regroupement et l'aménagement fonctionnel des équipes d'intervention, encore logées à deux adresses différentes en début d'année, s'avéraient essentiels par souci d'efficacité administrative, pour réaliser des économies d'échelle et offrir un service complet et de qualité aux citoyens, en un seul lieu. Les nouveaux bureaux, situés au 1080, Côte du Beaver Hall, Montréal, ont été aménagés à l'automne 2007 à un coût inférieur à la somme prévue pour ce projet.
- Tous les actifs informationnels, immobiliers et logistiques ont été répertoriés et classés, par suite du regroupement du Protecteur du citoyen et du Protecteur des usagers (effectué le 1<sup>er</sup> avril 2006). Une analyse de risques a conduit à l'élaboration d'un plan d'action dont la mise en œuvre s'est amorcée en septembre 2007 et se poursuivra en 2008-2009.

- De nouvelles consoles téléphoniques informatisées ont été mises en service pour le personnel chargé de répondre aux appels des citoyens. Cette nouvelle technologie permettra une gestion plus avancée et précise des appels afin d'assurer et même dépasser nos engagements de qualité de services envers le citoyen.
- Le Protecteur du citoyen s'est doté d'un système de visioconférence à ses bureaux de Québec et de Montréal. Cette installation accroîtra de beaucoup l'efficacité administrative et permettra de réduire le temps consacré à certains déplacements du personnel tout en optimisant nos délais de traitement, au bénéfice des citoyens.
- La totalité des crédits disponibles a été employée. Ils ont été consacrés principalement à la rémunération du personnel pour offrir des services aux citoyens qui requièrent l'aide du Protecteur du citoyen. Les dépenses pour l'année 2007-2008 se chiffrent à près de 13,1 millions de dollars, ce qui comprend les crédits annuels auxquels s'ajoutent des crédits reportés de l'année précédente, comme le permet la loi.

PARTIE 1

LE PROTECTEUR  
DU CITOYEN

## La mission

Désigné par les parlementaires de l'Assemblée nationale, à qui il fait rapport, le Protecteur du citoyen agit de façon impartiale et bénéficie de l'indépendance nécessaire pour ce faire. Il est secondé dans l'exercice de ses fonctions par deux vice-protecteurs nommés, sur sa recommandation, par le gouvernement.

Dans le cadre que lui fixent la Loi sur le Protecteur du citoyen (L.R.Q., c. P-32) et la Loi sur le Protecteur des usagers en matière de santé et de services sociaux (L.R.Q., c. P-31.1), le Protecteur du citoyen a pour mandat de veiller au respect des citoyens et de leurs droits en intervenant auprès des ministères et des organismes du gouvernement du Québec dont le personnel est nommé suivant la Loi sur la fonction publique (L.R.Q., c. F-3.1.1). Les établissements de détention du Québec et certains organismes nommément mentionnés dans sa loi constitutive sont aussi assujettis à sa compétence.

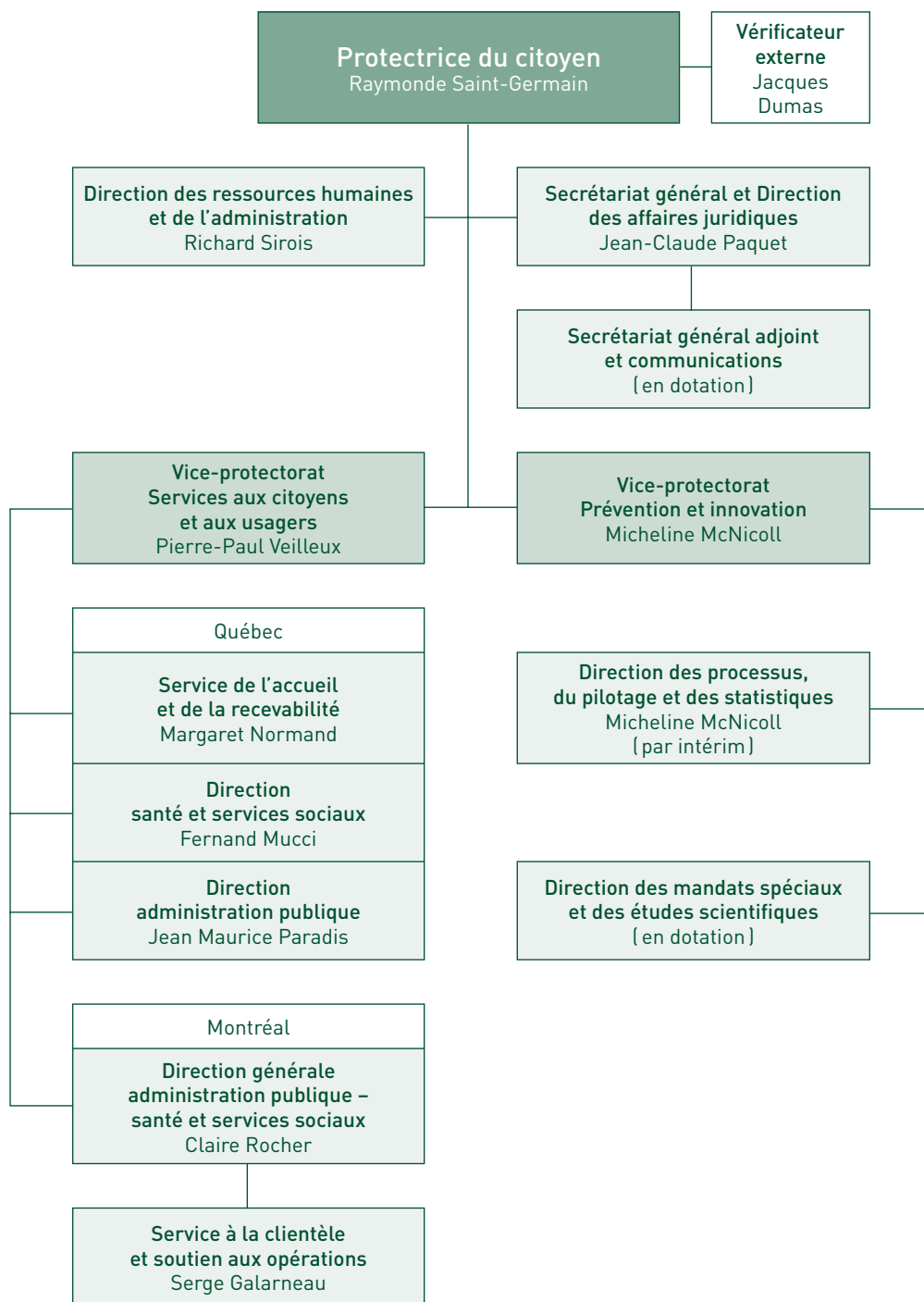
Il examine en deuxième et dernier niveau les plaintes en provenance des instances du réseau de la santé et des services sociaux (établissements, agences, ou toute ressource à laquelle celles-ci recourent pour la prestation de services de santé et de services sociaux, organismes communautaires, services préhospitaliers d'urgence et résidences certifiées d'hébergement pour personnes âgées). Il peut aussi intervenir sur signalement ou de sa propre initiative, lorsqu'il croit qu'une personne a été lésée par une de ces instances.

Le Protecteur du citoyen a charge de remédier à toute situation qui est préjudiciable à un citoyen ou à un groupe de citoyens. Pour ce faire, il recommande au ministère, à l'organisme public ou à l'instance concernée du réseau de la santé et des services sociaux les mesures nécessaires à la correction des erreurs, négligences, abus ou manquements qu'il a constatés. Lorsque, après avoir fait une recommandation, le Protecteur du citoyen juge qu'aucune mesure satisfaisante n'a été prise dans un délai raisonnable pour corriger adéquatement la situation, il peut en aviser le gouvernement. Il peut également, s'il le juge à propos, exposer la situation dans un rapport spécial ou dans son rapport annuel à l'Assemblée nationale.

De plus, le Protecteur du citoyen peut, en vue de remédier à des situations préjudiciables constatées dans l'exercice de ses fonctions et pour éviter leur répétition, attirer l'attention d'un ministère, d'un organisme public, d'une instance du réseau de la santé et des services sociaux ou du gouvernement sur les réformes législatives, réglementaires ou administratives qu'il juge conformes à l'intérêt général. Il examine en conséquence les projets de loi et de règlement afin d'y déceler des dispositions susceptibles de causer des effets préjudiciables aux citoyens et de vérifier s'ils peuvent engendrer des atteintes à leurs droits.

Enfin, le Protecteur du citoyen, lorsqu'il le juge d'intérêt général, peut commenter publiquement un rapport qu'il a soumis à l'Assemblée nationale ou une intervention qu'il a faite.

## La structure organisationnelle



## Un aperçu de l'organisation

### La protectrice du citoyen

La protectrice du citoyen veille à ce que les ministères et organismes du gouvernement, de même que les établissements du réseau de la santé et des services sociaux, traitent les citoyens avec les égards qui leur sont dus, respectent leurs droits et rendent des décisions justes et raisonnables. Elle dirige et coordonne toutes les activités de l'institution, en définit les orientations et les priorités. Elle s'assure que le personnel répond aux attentes et aux besoins légitimes des citoyens face aux ministères, organismes et établissements à l'égard desquels elle exerce son mandat de surveillance.

Relevant de l'Assemblée nationale, la protectrice du citoyen établit les liens avec les commissions de l'Assemblée nationale et les parlementaires représentant les diverses formations politiques. Elle maintient également des relations avec l'administration publique et le réseau de la santé et des services sociaux tout en protégeant l'indépendance de l'institution et ses champs de compétence. Elle assume aussi la responsabilité des relations avec les divers organismes publics et privés de défense des droits des citoyens, des activités publiques de même que des activités de coopération nationale et internationale de l'institution. Deux vice-protecteurs l'assistent dans l'exercice de son mandat.

### Le vice-protectorat aux services aux citoyens et aux usagers

Le Vice-protecteur aux services aux citoyens et aux usagers doit assurer la cohérence d'ensemble des activités des deux domaines d'intervention déterminés par la Loi sur le Protecteur du citoyen et la Loi sur le Protecteur des usagers en matière de santé et de services sociaux.

Il exerce ses responsabilités tant pour le secteur de la santé et des services sociaux, que celui de l'administration publique québécoise. Afin de faciliter l'intégration des services à la clientèle, il supervise l'accueil et le traitement des plaintes des citoyens.

Il appuie et conseille la Protectrice du citoyen dans les dossiers majeurs qui exigent une intervention de l'institution auprès des autorités des ministères et des organismes du gouvernement ou du réseau de la santé et des services sociaux.

Le service de l'accueil et de la référence et trois directions d'enquête l'assistent dans son mandat.

### Le vice-protectorat à la prévention et à l'innovation

La Vice-protectrice à la prévention et à l'innovation se voit confier les responsabilités liées au rôle de prévention et d'initiative inscrit dans la Loi sur le Protecteur du citoyen et dans la Loi sur le Protecteur des usagers en matière de santé et de services sociaux. Elle mène l'examen attentif de certaines situations avec une vision d'ensemble dans le but de poser un diagnostic, appuyé sur des études et des consultations, avant de formuler des recommandations à l'autorité compétente.

Elle assure également la cohérence et l'adaptation des processus de travail du Protecteur du citoyen, en soumettant des orientations et en proposant une vision d'ensemble et une gestion intégrée tant dans le secteur de la santé et des services sociaux que dans celui de l'administration publique.

## Les activités sur les plans national et international

Le Protecteur du citoyen, à l'instar de ses homologues ombudsmans, participe au maintien et au renforcement de l'État de droit. Il contribue ainsi à l'essor de la démocratie et à la promotion des droits de la personne.

Les activités du Protecteur du citoyen au plan international s'exercent principalement via sa participation à des associations professionnelles d'ombudsmans et de médiateurs. Il choisit de prendre part à certaines de leurs activités, en fonction de leur apport au renforcement de son expertise et de la possibilité de partager son expérience et avec des institutions comparables. Le Protecteur du citoyen est membre, au Canada, du Conseil canadien des ombudsmans parlementaires (CCOP) et du Forum canadien des ombudsmans (FCO), et au plan international, de l'Institut International de l'Ombudsman (IIO), de l'Association des Ombudsmans et Médiateurs de la Francophonie (AOMF), ainsi que de l'Association des ombudsmans des États-Unis (USOA). Il partage les objectifs de ces associations qui sont, entre autres, de soutenir les institutions existantes, d'assurer la formation du personnel, d'encourager la recherche et d'en diffuser les résultats.

En mai 2007, madame Raymonde Saint-Germain, la Protectrice du citoyen, a participé à la réunion annuelle du Conseil canadien des ombudsmans parlementaire qui s'est tenue à Winnipeg, Manitoba. À la fin du même mois, elle a prononcé une allocution intitulée « Universalité et diversité de l'institution de l'ombudsman » en ouverture de la conférence biennale du Forum canadien des ombudsmans, à Montréal.

En juillet 2007, à l'invitation de l'Ombudsman du Nouveau-Brunswick, la protectrice du citoyen a participé aux travaux de la réunion du Bureau de l'Association des Ombudsmans et Médiateurs de la Francophonie, à titre de membre de l'exécutif de l'association. La rencontre s'est tenue à Shediac, au Nouveau-Brunswick.

En septembre 2007, la vice-protectrice à la prévention et à l'innovation a participé à une conférence-débat sur les droits des usagers en matière de santé et des services sociaux, à l'invitation du Centre de recherche franco-québécois en évaluation de pratiques d'interventions sociales (CREPIS), réuni en congrès à La Grande Motte, en France.

En décembre 2007, lors de l'Assemblée générale de l'Association des ombudsmans et médiateurs de la Francophonie à Bamako, au Mali, la protectrice du citoyen a fait une présentation sur le thème « Ombudsmans et lieux d'enfermement ».

En cette même occasion, la protectrice a été élue représentante de la zone Amérique-Antilles au sein de l'exécutif de l'Association. Elle a également été élue membre du comité des adhésions de l'Association. De plus, la ville de Québec a été désignée pour accueillir le congrès bisannuel de l'Association en septembre 2009.



Issue d'une initiative conjointe de l'Assemblée nationale, de la Faculté des sciences sociales et de la Faculté de droit de l'Université Laval, la Chaire de recherche sur la démocratie et les institutions parlementaires a été créée en novembre 2007. Le Protecteur du citoyen est partenaire de la Chaire qui rassemble aussi, dans une perspective d'échanges et d'ouverture, les autres institutions relevant directement de l'Assemblée nationale du Québec – Directeur général des élections, Vérificateur général et Commissaire au lobbying – ainsi que l'Assemblée nationale de la République française.

La Chaire vise notamment à créer un pôle d'excellence universitaire sur la démocratie et les institutions parlementaires, à sensibiliser les étudiants à tous les aspects du parlementarisme dans les sociétés modernes et à favoriser l'ouverture de la communauté parlementaire sur son environnement. Elle vise aussi à améliorer la compréhension des citoyens de leurs institutions parlementaires et à apporter des réponses concrètes aux problèmes démocratiques contemporains.

En tant que partenaire de la Chaire, le Protecteur du citoyen accueillera des stagiaires et participera à des activités d'enseignement dispensées sous son égide. Il contribuera aux travaux des chercheurs de la Chaire, par la disponibilité de son personnel pour des entretiens avec eux et leurs étudiants et en leur donnant accès à ses ressources documentaires. L'Institution contribuera en outre au financement de recherches spécifiques, notamment sur l'avancement des connaissances en matière de bonne gouvernance de même que sur les avancées et l'évolution du rôle des ombudsmans législatifs.

Par ailleurs, le Protecteur du citoyen a été invité, comme les autres personnes désignées par l'Assemblée nationale, à apporter sa contribution au Centre de valorisation internationale de l'expertise publique québécoise. Créé au sein de l'École nationale d'administration publique, le Centre résulte d'un partenariat avec le ministère des Relations internationales et le ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation. Ce Centre vise à faire en sorte que les expertises développées dans les organismes publics du Québec contribuent à la réalisation de projets internationaux et bonifient la visibilité et l'image du Québec à l'étranger en concourant au progrès et à l'avancement des pays en développement et en appuyant l'essor économique des entreprises québécoises.

Dans le cadre de ce projet, les services offerts par le Protecteur du citoyen devraient favoriser l'échange et la transmission de l'expertise liée à la protection des citoyens, au respect de leurs droits et à la qualité des services publics auprès des instances dont le mandat est comparable. Cela peut impliquer l'accompagnement d'institutions similaires, qu'elles soient déjà existantes ou en création.

PARTIE 2

LA PLANIFICATION  
STRATÉGIQUE

Le Plan stratégique du Protecteur du citoyen couvre la période 2004-2008. Le plan d'intervention 2006-2011 de la protectrice a orienté l'adaptation de sa planification stratégique pour tenir compte de l'élargissement de la mission de l'institution au secteur de la santé et des services sociaux. L'année 2007-2008 fut celle de la consolidation de la nouvelle organisation administrative, mise en place à la suite de l'élargissement de la mission afin d'assurer la cohésion, la complémentarité et l'optimisation des interventions de même que l'exercice optimal des compétences.

L'année 2008 marquant la fin du cycle du Plan stratégique actuel, des travaux amorcés à l'été 2007 mèneront à l'adoption prochaine du Plan stratégique 2008-2012.

Le plan stratégique 2004-2008 s'articule autour des trois orientations suivantes :

- Veiller au respect des droits des citoyens dans un contexte de changement ;
- Faire connaître davantage l'institution du Protecteur du citoyen et faire la promotion des valeurs qu'il véhicule ;
- Être une organisation performante et modèle, axée sur le service aux citoyens.

Ce présent bilan fait état des résultats obtenus pour les activités menées en 2007-2008.

## Orientation 1 : Veiller au respect des droits des citoyens dans un contexte de changement.

### **Axe d'intervention 1 :**

Veiller à ce que les règles démocratiques établies soient suivies en toute transparence et que les valeurs de justice sociale et de solidarité soient respectées.

**Objectifs :** Développer une grille d'analyse pour accroître l'efficacité de la veille.  
Donner priorité à cette activité de veille.

**Résultats :** L'activité de veille parlementaire est pleinement exercée, tous les projets de lois et de règlements ont été examinés par les délégués au cours de l'année.

## Axe d'intervention 2 :

Promouvoir la qualité des relations entretenues par l'Administration avec l'ensemble des citoyens, quelles que soient leurs particularités.

**Objectifs :** Soutenir l'action des ministères et organismes par la production d'outils de référence.

S'assurer d'intervenir en temps opportun pour maintenir et améliorer l'efficacité des recours pour le citoyen.

S'assurer que le projet de gouvernement en ligne ne néglige aucun groupe de citoyens.

**Résultats :** Dans le but d'améliorer l'efficacité des recours à l'endroit des services publics, et des services financés par la contribution des citoyens, pour les citoyens, le Protecteur du citoyen souhaite ne plus devoir intervenir au cas par cas pour assurer le maintien de sa compétence, ou encore que celle-ci soit reconnue, lors de l'examen de législations modifiant le statut d'entités publiques ou créant de nouvelles entités. Il a, à cette fin, amorcé des démarches auprès des autorités compétentes.

Par ailleurs, le projet de loi 66 créant le « Laboratoire de sciences judiciaires et de médecine légale », présenté en décembre 2007, inclut une disposition modifiant la Loi sur le Protecteur du citoyen pour maintenir sa compétence sur l'entité créée.

## Orientation 2 : Faire connaître davantage l'institution du Protecteur du citoyen et faire la promotion des valeurs qu'il véhicule.

### Axe d'intervention 1 :

Accroître la notoriété du Protecteur du citoyen auprès des différents segments de la population et des agents multiplicateurs que sont les organismes communautaires et les associations.

**Objectifs :** Le faire mieux connaître au sein de différents publics cibles, dont les jeunes, les immigrants et la population du Grand Montréal.

Intensifier nos liens avec les relayeurs.

**Résultats :** Les outils développés au cours de l'année 2006-2007 ont permis de rendre disponible une information à jour sur l'institution, dans le contexte de son mandat élargi.

## Ensemble des clientèles

- Les travaux de modernisation du site Internet – amorcés l’an dernier dans l’optique de mieux rejoindre les clientèles cibles, d’adapter le contenu aux intérêts et aux besoins des citoyens et de favoriser un meilleur accès à l’information sur les activités du Protecteur du citoyen – se sont poursuivis cette année, et les bonifications sont apportées au site de manière progressive.
- Le Protecteur du citoyen demeure constamment à l’affût des actualités, des débats publics et des innovations touchant ses domaines de compétence, grâce notamment à sa veille documentaire et médiatique assidue.
- Une révision complète du matériel promotionnel, notamment la facture graphique et le type d’information véhiculée, amorcée durant le dernier exercice, sera complétée au début de l’exercice 2008-2009.
- Des tournées ont été menées dans trois régions du Québec (Abitibi-Témiscamingue, Centre-du-Québec et Gaspésie-îles-de-la-Madeleine). Celles-ci furent l’occasion, pour la protectrice du citoyen, de tenir des rencontres et des séances de travail avec des représentants d’organismes communautaires, des gestionnaires et des usagers des centres jeunesse, de centres de détention, de comités d’usagers d’établissements du réseau de la santé et des services sociaux et de centres administratifs régionaux. Elles donnèrent aussi lieu à plusieurs entrevues avec des médias régionaux. Ces tournées ont permis de rejoindre à la fois les prestataires de services, les citoyens et les relayeurs pour faire connaître l’institution et bien mesurer les enjeux pour les citoyens recevant les services publics et ceux qui les dispensent, dans la conjoncture propre à chacune de ces trois régions.
- Encore cette année, le personnel du Protecteur du citoyen a participé à nombre d’événements publics, dont un cours de déontologie du travail social en milieu institutionnel et communautaire dispensé à des étudiants en travail social de l’UQÀM, des rencontres avec des Cercles des fermières du Québec, une participation à une journée de sensibilisation de la Société Alzheimer de Québec, et une présentation de la protectrice devant l’Association du Barreau canadien. Cette participation visait à faire connaître aux avocats qui se spécialisent en droit de la santé la vision de l’institution, ses leviers d’action et ses constats en ce domaine.

## Relayeurs

- La protectrice du citoyen, les vice-protecteurs et des membres du personnel ont aussi participé à diverses activités ayant permis de tisser des liens avec divers organismes et personnes qui rejoignent les citoyens susceptibles de faire appel aux services du Protecteur du citoyen et de mieux leur faire connaître l’action et les valeurs de l’institution. Ainsi, le Protecteur du citoyen a été présent au Colloque annuel du Conseil pour la protection des malades, au colloque de l’Institut québécois de la déficience intellectuelle et au Symposium national «30 ans de gérontologie», de l’Université de Montréal. La protectrice a été conférencière devant l’Association des Centres jeunesse du Québec.
- Diverses rencontres ont également eu lieu avec les regroupements des commissaires locaux et régionaux aux plaintes et à la qualité des services ainsi qu’avec les représentants des centres d’assistance et d’accompagnement aux plaintes, notamment - mais non exclusivement - lors des tournées régionales.

## Axe d'intervention 2 :

Promouvoir les valeurs de justice, d'équité, de transparence, de respect et d'intégrité dans les relations administration-citoyen.

**Objectifs :** Mener des activités de promotion auprès des ministères et des organismes et des instances du réseau de la santé et des services sociaux.

Utiliser différentes tribunes pour promouvoir nos valeurs.

Contribuer à des activités nationales et internationales visant le développement du respect des droits des citoyens.

**Résultats :** La protectrice a donné une conférence devant le Cercle des sous-ministres adjoints et des dirigeants d'organismes, le 31 janvier 2008.

La vice-protectrice à la prévention et à l'innovation a participé à une conférence-débat sur les droits des usagers en matière de santé et des services sociaux lors du Congrès du Centre de recherche franco-québécois en évaluation de pratiques d'interventions sociales (CREPIS), à La Grande Motte, France.

En décembre 2007, lors de l'Assemblée générale de l'Association des ombudsmans et médiateurs de la Francophonie (AOMF) à Bamako au Mali, la protectrice du citoyen a fait une présentation sur le thème « Ombudsmans et lieux d'enfermement ».

À cette occasion, la protectrice du citoyen, madame Raymonde Saint-Germain, a été nommée représentante de la zone Amérique-Antilles de l'AOMF. De plus, la ville de Québec a été désignée pour accueillir le congrès bisannuel de l'AOMF en 2009.

## Orientation 3 : Être une organisation performante et modèle, axée sur le service aux citoyens.

### Axe d'intervention 1 :

Développer l'expertise pour faire face aux nouveaux défis et stimuler l'engagement du personnel.

**Objectifs :** Revoir le profil de compétences pour améliorer la sélection et la formation du personnel.

Utiliser au maximum les compétences du personnel et favoriser son développement.

Favoriser un climat de travail stimulant.

**Résultats :** L'utilisation des profils de compétences du personnel tels que révisés l'an dernier a permis de mieux encadrer le choix des personnes recrutées et la formation continue du personnel.

## **Axe d'intervention 2:**

Améliorer les façons de faire en matière d'études, d'analyses et d'enquêtes.

**Objectifs :** Développer une plus grande rigueur dans les processus de travail.

Accroître la cohérence des interventions institutionnelles.

Se donner une démarche éthique structurée.

Se doter d'outils modernes pour soutenir la qualité des interventions et permettre une meilleure reddition de comptes.

**Résultats :** L'examen des processus, de l'analyse des plaintes et des signalements de même que des enquêtes, amorcé en mars 2007, dans un objectif d'optimisation, a été complété.

Le Protecteur du citoyen a complété en 2007-2008 une révision importante de son système de gestion des dossiers d'enquête afin d'y apporter les adaptations nécessaires au soutien du plein exercice de sa mission en santé et services sociaux, à la suite de l'intégration du Protecteur des usagers en matière de santé et de services sociaux le 1<sup>er</sup> avril 2006.

L'implantation et le rodage du nouveau système de gestion de l'information des données informatiques se sont poursuivis.

Dans une optique d'amélioration continue de la qualité, des économies au fonctionnement ont été réalisées pour permettre l'embauche de personnel supplémentaire pour le secteur de la santé et des services sociaux, afin d'accélérer le processus de traitement des plaintes.

Dans le secteur de la santé et des services sociaux également, des équipes de travail formées en fonction des problématiques soulevées par les citoyens ont été constituées, dans le but de favoriser le partage des expertises et ainsi d'améliorer la qualité des analyses tout en réduisant les délais de traitement. Cette formule, qui permet aussi d'assurer une meilleure cohérence institutionnelle, a déjà fait ses preuves au Protecteur du citoyen dans le secteur de l'Administration publique.

L'efficacité communicationnelle des conclusions motivées adressées aux usagers a été analysée et des mesures de renforcement ont été identifiées et certaines déjà mises en place.

Des mesures ont été prises afin d'identifier et d'optimiser les occasions d'interventions intersectorielles dans les dossiers à caractère systémique.

### **Axe d'intervention 3 :**

Être une organisation centrée sur la réponse aux besoins de tous les citoyens.

**Objectifs :** Développer des stratégies d'accueil adaptées aux particularités de certaines clientèles vulnérables ou démunies.

Accorder une attention particulière aux délais de réponse et à la manière de conclure un dossier avec un citoyen.

Soutenir adéquatement le personnel qui vit une situation stressante avec la clientèle.

**Résultats :** Le nouveau processus de suivi de la qualité des services institutionnels du Protecteur du citoyen a été mis en place.

L'équipe du Service de l'accueil et de la référence a été complétée par l'ajout d'un poste à temps complet afin d'accroître l'efficacité et la qualité du service aux citoyens.

À la fin du présent exercice, le mandat du Service de l'accueil et de la référence a été élargi à l'analyse de la recevabilité en santé et services sociaux, dans le but de libérer les délégués de ce secteur et de leur permettre de s'investir davantage dans les dossiers de nature plus complexe, tout en favorisant une prise en charge plus rapide des dossiers plus simples. Une responsable du Service de l'accueil et de la recevabilité a été désignée.

L'engagement de la Déclaration de services aux citoyens d'accuser réception, verbalement ou par écrit, à la demande de service dans les deux jours ouvrables a été respecté pour 95 % des demandes.





PARTIE 3

L'UTILISATION  
DES RESSOURCES

## Ressources humaines

L'effectif au 31 mars 2008 s'établissait à 132 personnes. La répartition du personnel régulier est présentée dans le tableau suivant :

### Répartition du personnel régulier par catégories

	Bureau de la Protectrice	Vice-protectorat Services aux citoyens et aux usagers	Vice-protectorat Prévention et innovation	Secrétariat général, affaires juridiques et communications	Direction des ressources humaines et administration	Total
Hors cadre	1	1	1			3
Cadres	1	3	1	1	1	7
Professionnels	1	44	6	8	6	65
Techniciens		24	2		5	31
Personnel de bureau		19	2	1	4	26
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>91</b>	<b>12</b>	<b>10</b>	<b>16</b>	<b>132</b>

L'attribution des ressources a peu varié en 2007-2008 puisque la restructuration de la prestation des services aux citoyens a été effectuée en 2006-2007 à la suite de la mise en place d'un nouveau plan d'organisation. Cette orientation a été maintenue cette année et une attention particulière a été prêtée à l'organisation du Secrétariat général, des affaires juridiques et communications.

### Tableau comparatif de l'évolution des RH

	2007-2008		2006-2007	
	Nombre	%	Nombre	%
Bureau de la Protectrice	3	2%	6	5%
VP Services aux citoyens et aux usagers	4	3%	4	3%
Accueil et recevabilité	8	6%	9	7%
Administration publique	54	41%	54	41%
Santé et services sociaux	25	19%	25	19%
VP Prévention et Innovation	12	9%	12	9%
Secrétariat général, affaires juridiques et communications	10	8%	5	4%
Administration	16	12%	17	13%
<b>Total</b>	<b>132</b>		<b>132</b>	

Il importe également de souligner l'apport important de nombreux techniciens et professionnels engagés sur une base occasionnelle afin d'assurer le remplacement d'employés devant s'absenter pour un certain temps ou encore pour maintenir un niveau de services de qualité, principalement dans le secteur de la santé et des services sociaux.

La liste de toutes les personnes qui ont contribué à la réalisation de la mission du Protecteur du citoyen en 2007-2008 se trouve en annexe.

Le Protecteur du citoyen a signé en mars 2008 une convention collective de travail avec le Syndicat de la Fonction publique du Québec (SFPQ). Cette convention concerne le personnel exerçant des fonctions de soutien administratif de façon principale et habituelle en santé et services sociaux. La convention, qui couvre la période 2008-2010, reprend l'essentiel des conditions de travail des fonctionnaires du gouvernement du Québec, mais son contenu a été adapté pour tenir compte des particularités du Protecteur du citoyen dont le personnel n'est pas assujéti à la Loi sur la fonction publique.

En outre, les parties ont signé une lettre d'entente concernant la reconnaissance de l'ancienneté. Dans un objectif d'équité et en conformité avec les politiques internes du Protecteur du citoyen, cette entente reconnaît les mêmes critères de calcul de l'ancienneté au personnel syndiqué qu'au personnel non syndiqué. Par celle-ci, il est convenu de reconnaître aux fins du calcul de l'ancienneté du personnel syndiqué et non syndiqué, toute période d'emploi antérieure au 21 novembre 1995 et effectuée à titre occasionnel, dans la mesure où une telle période d'emploi est continue et ininterrompue jusqu'à l'acquisition de la permanence sur un poste régulier.

Le Protecteur du citoyen a été confronté, à l'instar de la plupart des organismes publics, à d'importants défis de gestion des ressources humaines, compte tenu du vieillissement de l'effectif ainsi que de la hausse de la demande de services et de sa complexité. Il a entrepris en septembre 2007, avec l'aide d'un spécialiste externe, des travaux de planification et d'optimisation de sa main-d'œuvre. L'analyse et la réflexion réalisées se sont traduites par la recherche de pistes d'action pragmatiques faisant consensus pour concrétiser chacune des cibles d'amélioration retenues, soit :

- la gestion de la productivité ;
- les ressources requises pour répondre aux engagements et attentes ;
- le maintien en emploi ;
- la reconnaissance au travail ;
- l'accueil, la formation initiale et le soutien ;
- l'autonomie au travail ;
- la motivation liée à la mission et le sentiment d'appartenance.

Ces travaux se poursuivront en 2008-2009 par la réalisation d'un plan d'action visant l'atteinte des cibles d'amélioration.

Enfin, le Protecteur du citoyen a maintenu, en 2007-2008, son orientation de parfaire les connaissances et l'expertise de son personnel. Les principaux champs de développement du personnel ont concerné le renforcement de l'accueil, des méthodes

d'enquêtes ainsi que du traitement des plaintes, la connaissance des médias et des relations avec ceux-ci, l'expertise du domaine des droits des citoyens et de l'accès à l'égalité, l'expertise des divers domaines de spécialité du personnel traitant les plaintes ou assurant la gestion administrative de l'institution.

## Ressources financières

Les crédits disponibles pour 2007-2008 ont été de 12 729 800 \$. Ils incluaient, comme les années précédentes, des crédits permanents de 292 600 \$ pour le régime de retraite des anciens Protectors et Adjoints au protecteur, comme le prévoit la Loi sur le Protecteur du citoyen.

### Crédits annuels

	2007-2008	2006-2007	2005-2006
Crédits	12 729,8	12 781,8	11 666,8
Rémunération	8 773,1	8 606,9	8 465,2
Fonctionnement	3 956,7	4 174,9	3 201,6

La totalité des crédits disponibles a été requise pour remplir la mission de façon optimale. Ils ont été consacrés principalement à la rémunération du personnel. La réduction des dépenses de fonctionnement a permis de consacrer à la rémunération un montant additionnel de 335 000 \$, initialement prévu aux crédits de fonctionnement, pour accroître et maximiser les services directs aux citoyens.

Ce choix de gestion s'inscrit dans la stratégie d'optimisation de l'effectif par laquelle les sommes dégagées du budget de fonctionnement ont pu être affectées à l'engagement d'occasionnels et de consultants retraités disposant d'une grande expertise pour répondre le plus rapidement possible, à ressources budgétaires constantes, au volume accru des demandes et aux besoins additionnels de l'institution.

Le tableau suivant présente l'utilisation des ressources financières consacrées aux différentes activités du Protecteur du citoyen. Le coût de chaque activité est constitué des coûts directs auxquels sont ajoutés les frais généraux (loyer, communication et autres) répartis en proportion de l'effectif affecté à l'activité.

## La répartition budgétaire 2007-2008 selon les orientations

	Réalisé	Prévu au Plan annuel de gestion des dépenses
L'accueil et le traitement des plaintes individuelles	71,5%	70,0%
L'action à effet collectif	7,9%	8,3%
La promotion de l'institution	4,0%	5,4%
Le renforcement de l'institution	4,7%	6,3%
Administration	11,9%	10,0%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Les ressources disponibles ont été utilisées sensiblement comme le prévoyait notre Plan annuel de gestion des dépenses présenté au Budget de dépenses 2007-2008, déposé à l'Assemblée nationale. Un effort important a été consenti pour l'accueil et le traitement des plaintes des citoyens ainsi que pour l'action à effet collectif, les mandats d'initiative et les interventions en prévention. Par ailleurs, le programme de promotion de l'institution de même que les activités de renforcement de l'institution ont été réalisées, mais à coût moindre que prévu. Il importe enfin de mentionner que les dépenses d'administration à elles seules, qui étaient de 13% en 2006-2007, ont été ramenées à 11,9% cette année.

Par ailleurs, les dépenses pour l'année 2007-2008 se chiffrent à près de 13,1 millions de dollars, en ajoutant aux crédits annuels la somme de 382 800 \$ en crédits reportés de l'année précédente. Les résultats financiers selon les postes budgétaires auxquels ont été attribuées les dépenses sont présentés dans le tableau suivant.

## État des dépenses par exercice financier

	Dépenses estimées 2007-2008	Dépenses réelles 2006-2007	Dépenses 2005-2006
<b>Rémunération</b>			
Traitements	8 747 693	7 807 472	7 629 252
Pensions crédits permanents	284 384	284 383	255 775
<b>Total partiel</b>	<b>9 032 077</b>	<b>8 091 855</b>	<b>7 885 027</b>
<b>Fonctionnement</b>			
Transport et communication	593 287	491 965	479 549
Services professionnels et administratifs	1 080 747	1 002 980	867 452
Entretien et réparation	614 178	334 367	60 298
Loyer et location	1 180 909	1 145 263	1 188 947
Fournitures et approvisionnements	99 935	102 465	97 122
Matériel et équipement	92 432	100 155	138 022
Autres dépenses	542	2 488	1 540
Amortissement	314 895	308 877	295 023
<b>Total partiel</b>	<b>3 976 925</b>	<b>3 488 560</b>	<b>3 127 953</b>
<b>Total rémunération et fonctionnement</b>	<b>13 009 002</b>	<b>11 580 415</b>	<b>11 012 980</b>
<b>Investissement - Immobilisation</b>			
Développement informatique	103 464		57 272
Matériel et équipement informatique	320 140	135 546	57 188
<b>Total investissement</b>	<b>423 604</b>	<b>135 546</b>	<b>114 460</b>

Les écarts les plus significatifs entre l'année courante et l'année précédente sont :

- L'accroissement de la rémunération par l'engagement de personnel expert, comme choix de gestion, pour assurer une quantité et une qualité accrues de services aux citoyens. Un effort particulier a été fait dans le secteur de la santé et des services sociaux.
- Les dépenses en services professionnels ont été requises pour divers dossiers en ressources humaines, pour la réalisation d'études en soutien à l'action du Protecteur du citoyen et pour des expertises visant l'optimisation des activités du Protecteur du citoyen.
- L'aménagement du nouveau bureau de Montréal, regroupant les anciens bureaux du Protecteur du citoyen et du Protecteur des usagers, a exigé des déboursés non récurrents en entretien et réparation.
- Bien qu'un bail, engendrant une économie annuelle de 130 000 \$, ait été signé en décembre 2007, pour le bureau de Montréal, cette économie se réalisera à compter de 2008-2009, en raison des exigences de transition des baux.
- Le renouvellement de mobilier, l'achat d'ameublement intégré pour le bureau de Montréal, le remplacement du système téléphonique de l'accueil et le renouvellement d'une partie du parc informatique, entraînent par ailleurs un accroissement des dépenses d'amortissement.

## Ressources matérielles

Le regroupement et l'aménagement fonctionnel des équipes d'intervention de Montréal, encore logées à deux adresses différentes en début d'année, s'avérait essentiel par souci d'efficacité administrative, pour réaliser des économies d'échelle et offrir un service complet et de qualité aux citoyens en un seul lieu à Montréal.

En février 2007, devant l'incapacité de trouver dans le parc immobilier de la Société immobilière du Québec (SIQ) des locaux qui satisfaisaient les critères établis et permettaient d'atteindre les objectifs d'économie et d'amélioration fonctionnelle, le Protecteur du citoyen a confié à une firme de courtage immobilier agréée, spécialisée pour le marché de Montréal, un mandat d'identification d'espaces locatifs offerts par le secteur privé, et répondant à ses critères. Cette firme a examiné l'ensemble du marché locatif d'un secteur délimité et a proposé divers espaces pouvant satisfaire aux critères énoncés.

Après une analyse détaillée de l'offre du marché immobilier et l'examen des locaux répondant en tous points aux critères définis, après en avoir fait une évaluation financière attentive et avoir présenté la démarche et le projet de transfert devant les membres de la Commission de l'administration publique de l'Assemblée nationale, le Protecteur du citoyen a signé un bail permettant d'économiser 130 000 \$ annuellement par rapport à la situation précédente, soit 650 000 \$ sur cinq ans. Les nouveaux bureaux, situés au 1080, Côte du Beaver Hall à Montréal, ont été aménagés à l'automne 2007, à un coût inférieur à la somme estimée et prévue au budget. Le personnel s'est installé dans les nouveaux locaux au début de décembre 2007.

L'utilisation accrue et l'optimisation des technologies de l'information comme lien pour simplifier les relations avec les citoyens, et en appui à l'organisation, se sont poursuivies en 2007-2008. Après avoir réalisé en 2006-2007, les phases d'évaluation des systèmes téléphoniques actuels et d'analyse des besoins, l'année courante a permis de procéder à la validation des propositions, au choix de la solution technologique, à l'installation et à la mise en service de consoles téléphoniques informatisées pour le personnel chargé de répondre aux appels des citoyens. Cette nouvelle technologie permettra une gestion plus avancée et précise des appels afin de remplir et même de dépasser nos engagements de qualité de services envers le citoyen.

Enfin, le Protecteur du citoyen s'est doté en février 2008, d'un système de visioconférence à ses bureaux de Québec et de Montréal. Cet équipement accroîtra l'efficacité administrative et permettra de réduire le temps et les frais consacrés aux déplacements du personnel.



## Ressources informationnelles

Conformément à l'échéancier, le système de mission Gestion des dossiers (GDD) a été implanté le 1<sup>er</sup> avril 2007 et le Protecteur du citoyen a mis en place un mode de fonctionnement pour poursuivre son évolution et son entretien. Au cours du présent exercice financier, plus de 250 demandes de changements ou corrections au système ont été exécutées pour le bonifier.

L'équipe informatique a également participé au regroupement des deux bureaux de Montréal en un seul bureau. Une nouvelle salle des serveurs, compatible avec celle du bureau de Québec, a été mise en place. Cette nouvelle salle, plus grande et conforme aux bonnes pratiques informatiques, permettra, en temps et lieu, la mise en place de l'équipement nécessaire pour assurer la relève informatique des systèmes de Québec et de Montréal.

L'exercice 2007-2008 a été une année de consolidation des activités professionnelles ; en plus des services récurrents (réseaux, bureautique, infrastructure, développement), des efforts additionnels ont été fournis pour documenter par écrit l'ensemble de nos processus technologiques. Ce projet se poursuit en 2008-2009.

PARTIE 4

LE RESPECT  
DES ENGAGEMENTS  
DE CONFORMITÉ

# 1. 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 (en vertu de l'article 3). En plus de se conformer aux exigences découlant de la Loi et de sa propre loi constitutive, le Protecteur du citoyen doit également respecter les règles particulières, régissant l'accès à l'information et la protection des renseignements personnels, prévues dans la Loi sur le Protecteur des usagers en matière de santé et de services sociaux et la Loi sur les services de santé et les services sociaux. Ces règles concernent les dossiers de plainte des usagers.

Tenant compte du Plan d'action gouvernemental pour la protection des renseignements personnels et du Règlement sur la diffusion de l'information et sur la protection des renseignements personnels, le Protecteur du citoyen évalue chaque année ses interventions en accès à l'information et protection des renseignements personnels. Il en fait état dans son rapport annuel de gestion.

## La protection des renseignements personnels

Au cours de l'exercice 2007-2008, le Protecteur du citoyen a mis à jour son programme de formation sur l'accès à l'information et de sensibilisation sur la protection des renseignements personnels, offert aux nouveaux employés, dès leur arrivée au sein de l'institution. Ainsi, tous les nouveaux employés ont été rencontrés individuellement et de façon adaptée à leur besoin; les principes généraux sur l'accès à l'information et la protection des renseignements personnels leur ont été présentés.

Par ailleurs, à la suite de l'entrée en vigueur de la Loi modifiant la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels et d'autres dispositions législatives (2006, chapitre 22), le Protecteur du citoyen a complété les diverses mesures entreprises au cours de l'exercice précédent afin d'assurer la mise en œuvre des nouvelles exigences de la loi, lorsqu'applicable au Protecteur du citoyen.

## L'accès à l'information

Au cours de l'exercice 2007-2008, 43 demandes d'accès ont été adressées au Protecteur du citoyen en vertu de la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels, tant en ce qui concerne la mission relative à l'administration publique que celle touchant aux instances de la santé et des services sociaux. De plus, 24 autres demandes adressées au responsable de l'accès qui, après analyse, n'étaient pas des demandes d'accès en vertu de la loi ont été redirigées vers les secteurs appropriés.

Du nombre de demandes faites conformément à la Loi sur l'accès, 25 étaient des demandes d'accès à des renseignements personnels, 17 étaient des demandes d'accès à des documents administratifs et une seule était une demande de rectification de renseignements personnels.

À l'aide de son personnel, le responsable de l'accès aux documents et de la protection des renseignements personnels a analysé pour l'ensemble des 43 demandes, un total de 95 dossiers, soit 52 provenant de la Direction de l'administration publique, 38 concernant la Direction de la santé et des services sociaux et cinq touchant des dossiers administratifs.

En ce qui concerne les délais de traitement des demandes d'accès, 85 % ont été traitées à l'intérieur du délai prévu de 20 jours, alors que seulement 15 % de ces demandes ont nécessité, tel que prévu dans la Loi, une prolongation de délai de 10 jours.

Au cours de cette même période, sur l'ensemble des décisions rendues par le responsable de l'accès, deux demandes de révision ont été adressées à la Commission d'accès à l'information conformément aux articles 135 et 137 de la Loi sur l'accès. Par ailleurs, la Commission d'accès à l'information a rendu quatre décisions impliquant le Protecteur du citoyen. Dans tous les cas, la Commission a maintenu les décisions du responsable en refusant d'accueillir les demandes de révision. Enfin, cinq demandes de révision sont en attente d'une audition devant la Commission.

#### Statistiques des cinq dernières années

Exercice financier	Nombre de demandes
2007-2008	43
2006-2007	60
2005-2006	45
2004-2005	38
2003-2004	34

## 2. La sécurité de l'information

En 2007, le Protecteur du citoyen a adopté une nouvelle politique de sécurité de l'information et révisé son cadre de la gestion de la sécurité, en tenant compte de la nouvelle Directive sur la sécurité de l'information gouvernementale.

Cette opération a été précédée de la révision de la classification de tous les actifs informationnels et d'une analyse de risques, réalisées au premier trimestre de l'année. Un plan d'action pluriannuel a été établi prévoyant, dans une première année, la révision du processus et du cadre de gestion de la sécurité de l'information et la réalisation d'un programme de sensibilisation à la sécurité auprès du personnel. La mise en œuvre du plan d'action se poursuivra durant l'exercice 2008-2009, par l'implantation de mesures additionnelles visant à protéger tant la sécurité des actifs informatiques que les actifs immobiliers et logistiques du Protecteur du citoyen.

Au cours du présent exercice, et à la suite de la révision de son plan d'action, le Protecteur s'est consacré à l'implantation des mesures jugées prioritaires. Il a, entre autres, mis l'accent sur le développement d'outils de gestion pour la sécurité des actifs autres que numériques.

Dans le contexte du regroupement de ses deux bureaux de Montréal en une seule nouvelle adresse, il a aussi mis l'accent sur la continuité des services, les mesures concernant la sécurité physique et le contrôle des accès. Ses efforts portent maintenant sur la rédaction de bonnes pratiques et la sensibilisation de son personnel à la sécurité de l'information.

### 3. La Déclaration de services aux citoyens

Au cours de la première année d'exercice du regroupement du Protecteur du citoyen et du Protecteur des usagers, en 2006-2007, les déclarations de services respectives des deux institutions ont été reconduites, sous réserve de l'harmonisation des délais compatibles et de la fixation d'objectifs liés à l'accueil intégré des demandes pour l'ensemble de la compétence élargie. Ces deux déclarations ont été regroupées en une seule.

Au cours de l'exercice 2007-2008, les travaux en vue de la publication d'une nouvelle Déclaration de services aux citoyens ont été conduits, en lien avec ceux de la planification stratégique. Cette nouvelle déclaration tiendra compte à la fois des obligations légales, des caractéristiques communes des services rendus par le Protecteur du citoyen dans ses deux domaines de compétence et des spécificités de chacun.

#### Les résultats relatifs aux engagements

Dans le respect de ses engagements, le Protecteur du citoyen se fait un point d'honneur de répondre aux citoyens avec courtoisie, dans les meilleurs délais, par la transmission de renseignements et de contenus accessibles, pertinents et exacts.

Dans sa Déclaration de services aux citoyens, le Protecteur du citoyen prend des engagements quant à l'accessibilité et à la qualité des services offerts et des communications. Il réaffirme sa volonté que le citoyen demeure au centre des préoccupations quotidiennes de tout le personnel en s'appuyant sur des valeurs de justice, d'équité, de respect et de transparence.

Pendant les heures d'ouverture, tout citoyen reçoit une réponse verbale et personnalisée dès le premier contact, ainsi qu'un service de référence adapté qui nous permet de l'orienter vers la ressource la mieux adaptée à sa situation.

## 1. Accessibilité téléphonique

### Engagement

En moins de trois minutes, un téléphoniste répond à votre appel.

### Résultat

Au cours de l'année 2007-2008, dans 74 % des appels les citoyens ont été en contact avec une téléphoniste en moins de 18 secondes.

74 % < 18 secondes (moins de trois sonneries)

26 % ≥ 18 secondes (trois sonneries et plus)

En 2007-2008, le Protecteur du citoyen a reçu 83 126 appels téléphoniques, comparativement à 78 198 en 2006-2007, soit une hausse de 6,3 % (3 928 appels).

Aussitôt après avoir franchi l'étape du service d'accueil et de référence, la plainte du citoyen est transmise au personnel responsable d'effectuer la vérification administrative et l'analyse préliminaire. C'est alors que s'établit le premier contact de cette équipe avec le citoyen. La plainte qui est jugée recevable à cette étape est transférée à un délégué pour une préenquête, ou une enquête, le cas échéant.

## 2. Premier contact avec le citoyen

### Engagement

Dans les deux jours ouvrables, nous accusons réception, verbalement ou par écrit, de la demande de service formulée par un citoyen.

### Résultat

Dans 95 % des demandes de service écrites et téléphoniques, un premier contact a été établi avec le citoyen dans les deux jours ouvrables en 2007-2008 comparativement à 98 % en 2006-2007.

Cet écart s'explique principalement par la hausse du nombre d'appels et des interfaces conséquents.

## 3. Traitement diligent des demandes d'aide

### Engagement

Dans les deux jours ouvrables, nous dirigeons le citoyen vers une ressource appropriée.

### Résultat

Le Protecteur du citoyen a dirigé 90 % des demandes vers une ressource appropriée dans les deux jours ouvrables, comparativement à 97 % en 2006-2007. Cette différence

s'explique par le fait que certaines demandes relatives au réseau de la santé et des services sociaux sont examinées de façon plus approfondie avant de les référer au recours de premier niveau.

## 4. Traitement diligent des plaintes

### Engagement

#### **Pour l'Administration publique :**

Dans les dix jours ouvrables, nous mettons tout en œuvre pour traiter la plainte d'un citoyen et nous l'informons de tout délai additionnel.

### Résultat

Au cours de l'année 2007-2008, 73 % des plaintes ont été traitées et complétées dans un délai de dix jours ouvrables et moins comparativement à 77 % en 2006-2007.

73 % ≤ 1 à 10 jours  
27 % > 11 jours et plus

Pour les plaintes qui n'ont pas été traitées et complétées dans les dix jours ouvrables, 73 % des citoyens ont été informés du délai additionnel requis pour procéder à l'examen de son dossier comparativement à 63 % en 2006-2007. Le Protecteur du citoyen entend intensifier ses efforts pour améliorer sa performance au cours de la prochaine année.

#### **Pour le réseau de la santé et des services sociaux :**

Au cours de l'année 2007-2008, 13 % des plaintes ont été traitées et complétées dans un délai de dix jours ouvrables. Pour les plaintes qui n'ont pas été traitées à l'Intérieur de ce délai, 62 % des citoyens ont été informés du délai additionnel requis.

Les dossiers traités et complétés dans un délai de dix jours sont principalement ceux où le Protecteur du citoyen maintient les conclusions des commissaires locaux aux plaintes et qui ne nécessitent pas de nouvelles enquêtes. Il peut aussi parfois s'agir de plaintes que des citoyens ont retiré peu de temps après les avoir logées auprès du Protecteur du citoyen.

## 4. La qualité des services

Un citoyen insatisfait des services du Protecteur du citoyen peut s'adresser au responsable de la qualité des services. Le traitement des plaintes concernant la qualité des services du Protecteur du citoyen ne constitue pas un appel ou une révision des décisions du personnel, ni un recours disciplinaire à l'endroit de celui-ci. Il s'agit plutôt d'une approche d'amélioration de la qualité des services.

Le mécanisme de traitement des plaintes en qualité des services du Protecteur du citoyen a été révisé à la fin de l'exercice 2006-2007, et un nouveau mode de gestion, favorisant l'imputabilité des différentes directions, a été adopté. Dans ce nouveau processus, maintenant implanté, une distinction est faite entre les plaintes concernant les dossiers toujours actifs et celles pour des dossiers dont le traitement est terminé (dossiers fermés).

Dans le premier cas, la plainte est transmise au gestionnaire responsable de la direction, qui en assure le suivi. Dans le deuxième cas, c'est-à-dire lorsqu'elles concernent des dossiers fermés, les plaintes des citoyens insatisfaits des services offerts par le personnel du Protecteur du citoyen sont reçues par le secrétaire général, responsable de la qualité des services institutionnels. Avec l'aide d'une professionnelle qui agit comme secrétaire du comité, celui-ci les examine et les soumet au comité institutionnel sur la qualité des services chargé d'examiner ces plaintes et de statuer sur leur bien-fondé.

Le cas échéant, le comité se prononce aussi sur les mesures à prendre afin d'améliorer la qualité des services, de corriger les erreurs commises et de prévenir leur répétition. Ce comité est constitué de la protectrice du citoyen, qui le préside, du vice-protecteur concerné et du secrétaire général. Il s'engage à assurer le traitement de chacune des plaintes avec ouverture, confidentialité et impartialité.

La modification du mode de traitement des plaintes institutionnelles rend difficile une comparaison exacte des données du présent exercice avec celles de l'exercice 2006-2007. En 2007-2008, 44 personnes ont formulé autant de plaintes concernant des dossiers fermés, traitées suivant le nouveau mode de traitement des plaintes.

Si, au premier coup d'œil, cela représente une baisse importante du nombre de plaintes enregistrées, par rapport à 2006-2007, cette baisse est avant tout due au fait que ces données n'incluent pas les plaintes concernant les dossiers actifs, qui sont réglées en cours de traitement du dossier, par les gestionnaires.

Comme il s'agit de la première année de mise en œuvre du nouveau mécanisme de traitement des plaintes, il faudra attendre le prochain exercice pour disposer d'éléments de comparaison significatifs. À titre uniquement indicatif, environ 55 plaintes portant sur des dossiers actifs ont été reçues par les préposées à l'accueil et transmises aux gestionnaires pour traitement. Un total approximatif de 99 plaintes concernant la qualité des services auraient donc été formulées en 2007-2008, ce qui représente une baisse par rapport à l'an dernier, où ce nombre était de 119.

Les 44 plaintes concernant des dossiers fermés reçues durant l'exercice et traitées suivant le nouveau mécanisme comportaient 52 motifs de plainte, répartis par direction, tel que l'illustre le tableau suivant :



### Répartition par direction des plaintes reçues et des motifs de plainte correspondants (2007-2008)

Directions	Plaintes	Motifs de plainte
Service de l'accueil et de la référence	3	3
Administration publique	25	28
Santé et services sociaux	15	20
Autres ou général	1	1
Total	44	52

Parmi les 52 motifs reliés aux 44 plaintes reçues, un nombre de 38 a été examiné par le Comité, et 10 ont donné lieu à un correctif ou à une mesure supplémentaire, comme des excuses ou un complément d'information donné aux citoyens. Il est à noter que 15 motifs de plainte étaient en cours de traitement au début de l'exercice. Ces plaintes, qui pouvaient viser des dossiers actifs ou non, ont été traitées suivant l'ancien processus.

Comme l'année dernière, les motifs de plainte les plus souvent invoqués par les plaignants concernent les conclusions rendues, le refus de traiter la plainte parce qu'elle est jugée non recevable ou hors compétence, ainsi que le processus d'examen. Quant aux motifs jugés fondés ou qui ont donné lieu à des mesures d'amélioration, ils visaient surtout le comportement ou les difficultés de communication.

NOS ÉQUIPES

## Les collaborateurs et les collaboratrices

La protectrice du citoyen remercie l'ensemble de ses collaborateurs et collaboratrices qui, à un moment ou un autre de l'année, ont contribué à titre permanent, temporaire ou occasionnel, avec professionnalisme et engagement à la réalisation de la mission du Protecteur du citoyen. Ces personnes sont :

### **Bureau de la protectrice**

Séigny Monique  
Lavoie Lucie

### **Vice-protectorat à la prévention et à l'innovation**

Desmarais Louise  
Guillemette Denise  
Langevin Vicky  
Legaré Francine  
McNicoll Micheline  
Pagé Huguette

### **Vice-protectorat aux services aux citoyens et aux usagers**

Aubut Laurent  
Dubreuil Chantal  
Fugère Owen  
Normand Margaret  
Pageau Marie Johanne  
Rousseau Fernande  
Roy Nicole  
Veilleux Pierre-Paul

### **Service d'accueil et de référence**

Ahier Marie  
Alain Aline  
Boutet Marie  
Cabana Stéphanie  
Caouette Martine  
Duguay Suzanne  
Fournier Berthe  
Laliberté Guy  
McNicoll Ginette  
Meziani Karim  
Théroux Sylvie

### **Secrétariat général, affaires juridiques et communications**

Beaulieu Stéphane  
Bernier Jean-François  
Berthelot Marjolaine  
Bouchard Dominique  
Bourbonnais Pierre  
Boutin Lise  
Gaudreault Denise  
Labonté Michel  
Lasalle Nadine  
Laurin Carole  
Marcotte Isabelle  
Paquet Jean-Claude  
Potvin Marianne  
Simard Caroline  
Vachon Marie-Hélène

### **Direction des ressources humaines et de l'administration**

Amrouche Hamid  
Blackburn France  
Bouchard Alain  
Bourget François  
Daguerre André  
de Passillé Philippe  
Fortier François  
Godin Lise  
Laliberté Martine  
Larouche Francyne  
Lavoie Dimitri  
Leblond Suzie  
Morin Pierre  
Ninova Valeria  
Picard Suzanne  
Plaisance Danielle

Plante Annette  
Sirois Richard  
Tremblay Mona

**Direction des processus, du pilotage  
et des statistiques**

Bélanger Nancy  
Bolduc Yves M.  
Bouthillette Danielle  
Carignan Aline  
Laquerre Nathalie  
Larouche Francine  
Légaré Louise  
Pelletier Jacqueline  
Rowley Pascale  
Simard Lucie

**Direction des mandats spéciaux  
et des études scientifiques**

Beaupré Claire  
Boutin Andrée  
Demers Rémy  
Dufour Francine  
Lynch Micheline  
Shields Josée

**Direction administration publique -  
Québec**

Angers Jeannine  
Bédard Jean-Pierre  
Bélanger Claude  
Boulianne Josée  
Caron Ann-Marie  
Caron Danielle  
Chassé Lyne  
Côté Valérie  
D'Amours Jacinthe  
Dubuc Hickey Diane  
Falardeau Louise  
Gagnon Lucie  
Gagnon Suzanne  
Gosselin Dorys  
Hamelin Nathalie  
Ladouceur Marie-Claude

Lirette Marlène  
McKay Gagné Louise  
Nadeau Lorraine  
Pagé Guy  
Paradis Jean Maurice  
Plante Patrick  
Poulin Lucie  
Rioux Sophie  
St-Hilaire Cynthia  
Talbot Suzanne  
Tondreau Audray  
Tremblay Lissia C.  
Turcotte Sylvie

**Direction de la santé  
et des services sociaux - Québec**

Bédard Liliane  
Bergeron Ann  
Blondeau Lise  
Bordeleau Jean-Pierre  
Boucher Suzanne  
Bourdeau Éric  
Cummings Pauline  
Deschênes Ginette  
Doucet Louise  
Faucher Christiane  
Lang Jean-Claude  
Mucci Fernand  
Nadeau Julie  
Pageau Vicky  
Pelletier Jean-Rock  
Pépin Linda  
Perreault François  
Pratte Madeleine  
Pronovost Diane  
Rhéaume Nicole  
Riendeau Denise  
Roberge Marie-Thérèse  
Rodrigue Luce  
Savard Hélène  
Vézina Line

**Direction générale de l'administration  
publique et de la santé et services  
sociaux - Montréal**

**Administration publique**

Alarie Pierre  
Archambault Marie-France  
Baillargeon Rita  
Bélanger Sophie  
Boulais Jean-Frédéric  
Bussièrès Jo-Anne  
Cailloux Mariette  
Carrière Chantal  
Clément Sylvie  
Cusson Johanne  
Daoust Geneviève  
Galarneau Serge  
Goffredo Josie  
Guay Robert  
Hudon Szigeti Frances  
Lessard Michèle  
Levac Lucie  
Mayer Lise  
Ostiguy Manon  
Paquette Louise  
Péloquin Marie-José  
Perron David  
Pilon Diane  
Poirier Hélène  
Racette Anne-Marie  
Rocher Claire  
Roy Marc  
Siyomvo Freddy  
Sweeney Linda  
Touchette Stéphane  
Traiforos Chrysoula  
Tremblay Karine  
Vincent Céline  
Wentser Georges

**Santé et services sociaux**

Bélanger Marc  
Blanchard Andrée  
Charest Micheline  
Constantineau Marie  
Deslauriers Danielle  
Drouin Francine  
DuVerger Villeneuve Jocelyne  
Gasparini Carla  
Lanciault André  
Lapointe Marise  
Nicolaou Dorothy  
Normand Andrée  
Pilon Louise  
Roy Chantal  
Simard Michelle

Nous remercions toutes les personnes de tous les services du Protecteur du citoyen qui ont collaboré à cette publication

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2008  
Numéro ISBN 978-2-550-52960-6 (version imprimée)  
Numéro ISBN 978-2-550-52961-3 (version format PDF)

Le rapport annuel de gestion ainsi que le rapport annuel d'activités du Protecteur du citoyen sont disponibles dans notre site Web.





## LE PROTECTEUR DU CITOYEN

Assemblée nationale  
Québec

### Le Protecteur du citoyen

#### QUÉBEC

525, boul. René-Lévesque Est, bureau 1.25  
Québec (Québec) G1R 5Y4

Téléphone : 418 643-2688

#### MONTRÉAL

1080, Côte du Beaver Hall, bureau 1000  
Montréal (Québec) H2Z 1S8

Téléphone : 514 873-2032

---

Sans frais : 1 800 463-5070

Courriel : [protecteur@protecteurducitoyen.qc.ca](mailto:protecteur@protecteurducitoyen.qc.ca)

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