



LE PROTECTEUR DU CITOYEN

Assemblée nationale  
Québec

RAPPORT ANNUEL DE GESTION **2010-2011**

Justice Équité Impartialité Respect Transparence





LE PROTECTEUR DU CITOYEN

Assemblée nationale  
Québec

RAPPORT ANNUEL DE GESTION **2010-2011**

# Table des matières

MESSAGE DE LA PROTECTRICE DU CITOYEN . . . . .	5
DÉCLARATION SUR LA FIABILITÉ DES DONNÉES . . . . .	7
RAPPORT DE VALIDATION DU VÉRIFICATEUR INTERNE . . . . .	8
NOTE AU LECTEUR . . . . .	9
1. LE PROTECTEUR DU CITOYEN . . . . .	10
2. LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE (AU 31 MARS 2011) . . . . .	12
2.1 L'organigramme . . . . .	12
2.2 Le partage des responsabilités de gestion . . . . .	12
3. LES FAITS SAILLANTS . . . . .	16
4. LE CONTEXTE INSTITUTIONNEL . . . . .	18
5. LES RÉSULTATS . . . . .	20
5.1 Les résultats relatifs à la <i>Déclaration de services aux citoyens</i> . . . . .	20
5.2 Les résultats relatifs au <i>Plan stratégique 2009-2012</i> . . . . .	29
6. LES AFFAIRES PARLEMENTAIRES . . . . .	51
7. LA COOPÉRATION AVEC LES OMBUDSMANS . . . . .	53
8. L'ACCÈS À L'INFORMATION ET LA PROTECTION DES RENSEIGNEMENTS PERSONNELS . . . . .	55
9. LES EXIGENCES LÉGISLATIVES ET GOUVERNEMENTALES . . . . .	57
9.1 L'éthique et la déontologie . . . . .	57
9.2 La politique linguistique . . . . .	57
9.3 Le développement durable . . . . .	58
10. L'UTILISATION DES RESSOURCES . . . . .	61
10.1 Les ressources humaines . . . . .	61
10.2 Les ressources financières . . . . .	64
10.3 Les ressources informationnelles . . . . .	69
10.4 Les ressources matérielles . . . . .	70
CONCLUSION . . . . .	71
Annexe 1 – Les résultats du <i>Plan stratégique 2009-2012</i> en un coup d'œil . . . . .	72
Annexe 2 – Tableau comparatif des champs de compétence des ombudsmans parlementaires canadiens et des demandes traitées au cours de l'année 2009-2010 . . . . .	76

Québec  
Septembre 2011

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

Monsieur le Président,

Conformément aux articles 28 et 35.1 de la Loi sur le Protecteur du citoyen, je vous présente le rapport annuel de gestion du Protecteur du citoyen pour l'exercice 2010-2011.

Ce rapport, qui fait partie intégrante du 41<sup>e</sup> rapport annuel du Protecteur du citoyen, fait état des résultats à l'égard du *Plan stratégique 2009-2012*, de la *Déclaration de services aux citoyens* et des autres activités de nature administrative de l'institution.

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", written in a cursive style.

Raymonde Saint-Germain



## Message de la protectrice du citoyen

Mesdames et Messieurs les parlementaires,

Je vous présente le *Rapport annuel de gestion 2010-2011* du Protecteur du citoyen, complémentaire au rapport annuel d'activités pour le même exercice. Il fait état des enjeux et rend compte des résultats liés à l'utilisation des ressources de l'institution en vue de la conformité administrative et de l'efficacité. Les rapports d'activités et de gestion combinés témoignent de l'ensemble de la performance du Protecteur du citoyen.

Au cours de cette deuxième année de mise en œuvre de notre planification stratégique 2009-2012, nous avons poursuivi nos efforts dans le but d'atteindre les cibles élevées que nous nous sommes fixées et de mesurer, le cas échéant, les écarts et leurs causes. Dans l'ensemble, il est encourageant de constater que notre performance est probante : nous avons atteint, ou dépassé, la cible fixée pour 16 des 28 indicateurs liés à 13 objectifs que nous avons mesurés cette année, et l'écart pour 4 des 10 cibles non atteintes se situe à deux points ou moins de celles-ci.

Notre défi principal demeure – à ressources constantes – de réduire le délai de traitement de certaines catégories de demandes, tout en renforçant notre capacité d'agir de manière à résoudre des problématiques systémiques. Nos efforts soutenus depuis 2008-2009 ont donné des résultats encourageants. Nos délais de traitement des dossiers du secteur *Administration publique* ont diminué de 24%, alors que ceux qui sont relatifs au secteur *Santé et services sociaux* décroissaient de 5%. Malgré nos efforts dans ce dernier secteur, la cible qui consistait à conclure 70% de nos enquêtes en moins de 60 jours ouvrables n'a pu être atteinte, notre résultat étant de 14 points de pourcentage inférieur à cette cible. Cela nous pose aussi le défi de bien connaître le seuil en deçà duquel nous ne pouvons prendre d'engagements additionnels de réduction des délais sans nuire à la qualité du traitement.

La satisfaction des citoyens envers nos services, mesurée à nouveau cette année, s'est par ailleurs maintenue à un niveau élevé compte tenu de notre mission et des attentes des requérants.

En ce qui a trait aux ressources qui nous sont allouées, nous les avons gérées en respectant en toutes circonstances l'ensemble des règles applicables. Nous avons aussi poursuivi, en l'intensifiant, la mise en œuvre de notre plan d'optimisation. Malgré des mandats dont la complexité demeure, nous avons réussi à contraindre l'ensemble des coûts de fonctionnement à 19%. C'est ainsi que nous avons pu consacrer la majeure partie de nos ressources au service direct à la population.

Une institution de l'Assemblée nationale – qui, de surcroît, exerce un rôle de vigilance à l'endroit des services publics – doit s'imposer les plus grandes exigences et tout faire en son possible pour les satisfaire.

Tout en gardant le cap sur les défis que l'institution doit continuer de relever, je suis encouragée par les résultats que ce rapport de gestion présente et explique et, surtout, par les progrès continus dans l'atteinte de cibles exigeantes.

Ces résultats traduisent la motivation, le travail et la compétence des vice-protecteurs et de l'équipe de gestion de même que l'adhésion et la contribution de l'ensemble du personnel aux impératifs d'une bonne gouvernance. Leur apport a été déterminant, à tous les niveaux, et je tiens à leur témoigner ma reconnaissance.

J'adresse aussi à l'ensemble des parlementaires mes remerciements pour leur disponibilité et leur considération attentive à l'égard des préoccupations et des avis du Protecteur du citoyen. Je leur réitère ma détermination et celle de mon équipe à les appuyer, en médiateur juste et impartial, dans leur recherche de solutions aux problématiques auxquelles doivent faire face les citoyens et les services publics.

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

## Déclaration sur 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 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 contrôle fiables de manière à assurer l'atteinte des objectifs fixés dans le *Plan stratégique 2009-2012* et dans la *Déclaration de services aux citoyens*.

Le présent rapport annuel de gestion :

- 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;
- présente des données exactes et fiables.

Les membres du conseil de direction ont approuvé le présent rapport annuel de gestion, en ce qui les concerne. De plus, le vérificateur 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 de cette information.

Je déclare donc que l'information présentée dans le *Rapport annuel de gestion 2010-2011* correspond à la situation au 31 mars 2011 et est fiable.

La protectrice du citoyen,



Raymonde Saint-Germain  
Québec, juillet 2011

## Rapport de validation du vérificateur interne

Madame Raymonde Saint-Germain  
Protectrice du citoyen

Conformément au mandat qui m'a été confié, j'ai procédé à l'examen des résultats, des indicateurs, des explications et de l'information présentés dans le rapport annuel de gestion du Protecteur du citoyen pour l'exercice terminé le 31 mars 2011. La responsabilité de l'exactitude, de l'intégralité et de la divulgation de ces données incombe à la direction du Protecteur du citoyen.

Ma responsabilité consiste à évaluer le caractère plausible et la cohérence de l'information en m'appuyant sur les travaux que j'ai réalisés au cours de mon examen.

Cet examen a été effectué conformément aux normes internationales de l'Institut des vérificateurs internes. Mes 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 de l'information fournie. Mon examen ne constitue pas une vérification.

Au terme de mon examen, je conclus que l'information contenue dans le rapport annuel de gestion du Protecteur du citoyen me paraît, à tous égards importants, plausible et cohérente.

Le vérificateur interne,

A handwritten signature in black ink that reads "Jean Gamache". The signature is written in a cursive, flowing style.

Jean Gamache, CA  
Québec, juillet 2011

## Note au lecteur<sup>1</sup>

### L'INTÉGRATION DES RAPPORTS ANNUELS DU PROTECTEUR DU CITOYEN

La Loi sur le Protecteur du citoyen prévoit le dépôt annuel devant l'Assemblée nationale d'un rapport d'activités et d'un rapport de gestion, ces deux documents devant être intégrés. Cette spécificité amène le Protecteur du citoyen à rendre compte simultanément, mais dans deux documents distincts, des résultats relatifs à l'exercice de sa mission et de ses fonctions, ainsi que de ceux qui concernent sa gestion interne.

Compte tenu de cette situation particulière, et dans un souci de faire état de sa reddition de comptes de la manière la plus complète possible, le Protecteur du citoyen peut indiquer le même renseignement dans les deux rapports pour permettre une lecture indépendante de ces documents.

Le lecteur pourra également compléter sa lecture du présent rapport annuel de gestion avec certains renseignements, données et statistiques dont la présence se justifie mieux dans le rapport d'activités 2010-2011, plus précisément dans la section « Les résultats en chiffres ».

### LE TRAITEMENT DES DEMANDES DE SERVICES

Le traitement des demandes de services nécessite l'emploi de différents termes pour qualifier chacune de ses étapes.

Ainsi, lorsque des personnes formulent des demandes de services au Protecteur du citoyen, il peut s'agir d'une *plainte* ou d'un *signalement* fait par un tiers (un signalement n'étant possible que dans le secteur de la santé et des services sociaux), d'une *demande d'assistance*, d'une *demande d'information* ou encore d'une *demande qui relève d'un autre organisme* que le Protecteur du citoyen et vers lequel il dirigera le citoyen. Seuls les signalements ou les plaintes peuvent donner lieu à une enquête du Protecteur du citoyen.

L'objet de la plainte ou du signalement peut porter sur plus d'un motif d'insatisfaction. Le Protecteur du citoyen doit prendre en considération l'ensemble des motifs entourant cette insatisfaction. Chacun de ces motifs conduit à une analyse qui permet de déterminer, à son terme, s'il est fondé ou non. Une plainte « fondée » donne lieu à une réponse favorable au citoyen, alors qu'une plainte « non fondée » confirme plutôt la position du ministère, de l'organisme public ou de l'instance du réseau de la santé et des services sociaux visés.

Chaque dossier, traité par motif de plainte, se conclut par un contact avec le citoyen, par téléphone, par lettre ou par tout autre moyen de communication, qui fait état des conclusions de l'enquête du Protecteur du citoyen. Cette étape en fait alors un dossier « conclu ». Certaines de ces conclusions formulent des recommandations qui sont transmises au ministère, à l'organisme public ou à l'instance du réseau de la santé et des services sociaux visés, et le Protecteur du citoyen en assure le suivi jusqu'à la correction du préjudice. C'est à ce moment seulement que la demande de services est désignée « fermée ».

Le lecteur doit donc distinguer les demandes de services « reçues », compilées en vertu du nombre de demandes, et celles « conclues » ou « fermées », compilées par motif de plainte.

<sup>1</sup> Pour faciliter la lecture du présent rapport annuel de gestion, la forme masculine désigne ici aussi bien les femmes que les hommes.



# 1. LE PROTECTEUR DU CITOYEN

## SON STATUT, SA MISSION ET SON MANDAT

Le Protecteur du citoyen est une institution indépendante du gouvernement du Québec, dirigée depuis avril 2006 par M<sup>me</sup> Raymonde Saint-Germain. Cette dernière a été désignée par l'Assemblée nationale, à qui elle fait rapport.

L'institution a pour mission d'assurer le respect des droits des citoyens, qu'il s'agisse d'individus, d'entreprises ou d'associations, dans leurs relations avec l'administration publique. Le Protecteur du citoyen agit quotidiennement pour corriger et prévenir les abus, les erreurs, la négligence, le non-respect des droits ou l'inaction des services publics.

Outre qu'il exerce depuis 1969 sa compétence d'intervention à l'égard des ministères et de la majorité des organismes de l'administration publique en vertu de sa loi constitutive, le Protecteur du citoyen assure l'application, depuis avril 2006, de la Loi sur le Protecteur des usagers en matière de santé et de services sociaux. À cet égard, il intervient généralement en deuxième recours en ce qui a trait aux plaintes des citoyens. Il peut aussi agir directement à la suite de signalements ou encore de sa propre initiative auprès des instances du réseau de la santé et des services sociaux assujetties à sa compétence.

Le mandat du Protecteur du citoyen lui permet ainsi de participer à l'amélioration de la qualité des services de ces ministères, organismes publics ou instances. Il assiste également les parlementaires dans le rôle qu'ils sont appelés à jouer auprès de la population.

## SON ACTION

Le Protecteur du citoyen a un pouvoir de recommandation. L'efficacité de son action est essentiellement fondée sur sa capacité d'influence et de persuasion. Lorsque, après avoir formulé une recommandation, il constate qu'aucune mesure satisfaisante n'a été prise dans un délai raisonnable pour corriger de manière appropriée une situation, il peut en aviser le gouvernement. Il peut également, s'il le juge pertinent, exposer le cas dans un rapport spécial ou dans son rapport annuel à l'Assemblée nationale.

Le Protecteur du citoyen exerce une action à portée collective lorsque son intervention à la suite d'une plainte ou d'un signalement permet la correction du problème pour l'ensemble des personnes touchées. C'est alors qu'il applique son *credo*: « Régler pour un, régler pour tous ». Il peut également effectuer, de sa propre initiative, des enquêtes systémiques portant sur des enjeux de gouvernance des services publics.

Le Protecteur du citoyen mène aussi une action préventive. Il peut, en vue de corriger des situations préjudiciables et de prévenir leur répétition, attirer l'attention des parlementaires, d'un ministère, d'un organisme public ou d'une instance du réseau de la santé et des services sociaux sur les réformes législatives, réglementaires ou administratives qu'il juge conformes à l'intérêt général. Lorsqu'il l'estime opportun, il propose des modifications en vue d'améliorer les projets de loi et de règlement.

Ces actions du Protecteur du citoyen sont rendues possibles par la délégation de certains pouvoirs de la protectrice du citoyen à des membres du personnel, à qui l'on confère alors le titre de « délégué du Protecteur du citoyen ».

L'action du Protecteur du citoyen, différente mais complémentaire de celle des tribunaux, permet fréquemment à des citoyens d'éviter des recours judiciaires ou administratifs, souvent longs et onéreux.

### SES VALEURS

L'exercice de ces fonctions et le rôle de médiateur qu'est appelé à jouer le Protecteur du citoyen reposent sur les valeurs de justice, d'équité, de respect, d'impartialité et de transparence. Ces valeurs guident les actions de l'institution, alors que l'intégrité, la rigueur et l'empathie sont exigées de son personnel.



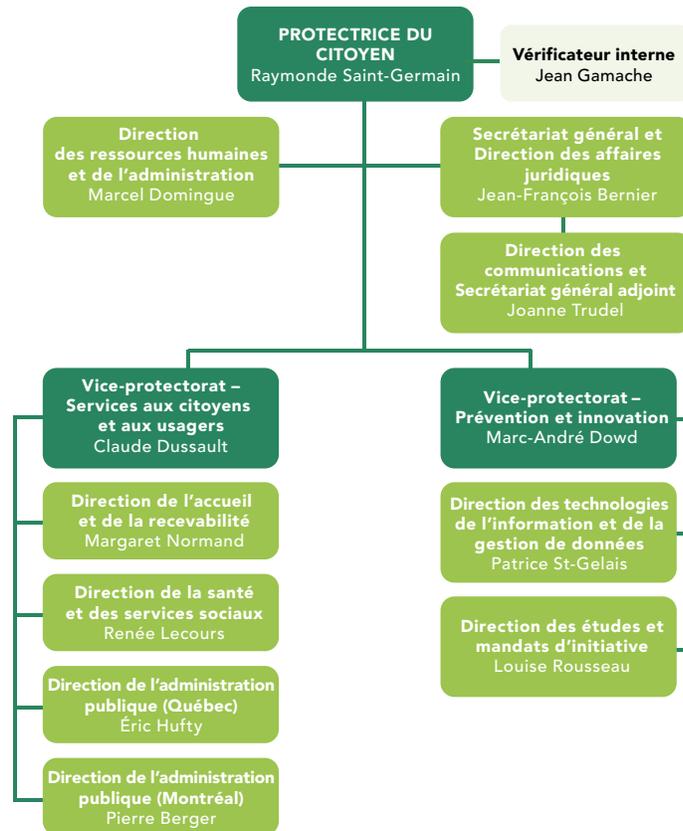
Le logo du Protecteur du citoyen symbolise la recherche d'un équilibre entre les droits des uns et des autres. Il représente une variante de l'emblème de la justice composé d'une balance à deux plateaux. Le plateau du côté gauche évoque la justice, alors que celui de droite, remplacé par le P du Protecteur du citoyen, renvoie à l'équité.

## 2.

# LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE (AU 31 MARS 2011)

### 2.1

### L'ORGANIGRAMME



La structure organisationnelle du Protecteur du citoyen n'a connu aucune transformation en 2010-2011.

### 2.2

### LE PARTAGE DES RESPONSABILITÉS DE GESTION

#### LA PROTECTRICE DU CITOYEN

La Loi sur le Protecteur du citoyen et la Loi sur le Protecteur des usagers en matière de santé et de services sociaux établissent les fonctions et les pouvoirs de la personne que désigne l'Assemblée nationale en qualité de « protecteur du citoyen ». Au regard de la gestion de l'institution, la protectrice du citoyen définit les devoirs des vice-protecteurs et de l'ensemble des employés, de qui elle dirige le travail et à qui elle peut déléguer, à certaines conditions, la plupart

des pouvoirs que lui accordent ces deux lois. Les pouvoirs relatifs aux avis et aux recommandations transmis aux dirigeants d'organismes publics ou au gouvernement, aux rapports soumis à l'Assemblée nationale et aux commentaires publics liés à ses interventions sont réservés à la protectrice du citoyen. Deux vice-protecteurs l'assistent dans l'exercice de son mandat.

Faisant rapport à l'Assemblée nationale, la protectrice du citoyen établit les liens avec ses commissions et l'ensemble des parlementaires. Elle maintient aussi des relations avec les dirigeants de l'administration publique ainsi que du réseau de la santé et des services sociaux, tout en protégeant l'indépendance de l'institution et ses champs de compétence. Elle assume, enfin, la responsabilité des relations avec divers organismes représentant des citoyens et des administrateurs publics, des activités publiques de même que des activités de coopération de l'institution avec les autres ombudsmans.

#### LE VICE-PROTECTORAT – SERVICES AUX CITOYENS ET AUX USAGERS

Le Vice-protectorat – Services aux citoyens et aux usagers assure la cohérence d'ensemble des activités des deux champs d'intervention prévus 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. Afin de faciliter l'intégration des services à la clientèle, il supervise l'accueil et le traitement des plaintes et des signalements provenant des citoyens.

Le Vice-protectorat – Services aux citoyens et aux usagers appuie et conseille également la protectrice du citoyen dans les dossiers qui exigent une intervention de l'institution auprès des autorités des ministères et des organismes publics ou des instances du réseau de la santé et des services sociaux. La Direction de l'accueil et de la recevabilité et trois directions des enquêtes l'assistent dans son mandat.

La Direction de l'accueil et de la recevabilité reçoit en première ligne toutes les demandes que les citoyens adressent au Protecteur du citoyen, à l'exclusion des plaintes concernant les services correctionnels. Ces dernières sont directement reçues et traitées par une équipe qui se consacre à ce secteur. Pour le traitement des demandes qui ne sont pas de la compétence du Protecteur du citoyen, la Direction de l'accueil et de la recevabilité redirige rapidement les citoyens vers une ressource ou un recours approprié, qu'elle leur désigne. Cette direction transmet les demandes qui exigent une analyse plus approfondie à la direction des enquêtes compétente, selon l'instance ou l'organisme public visé.

Les trois directions chargées des enquêtes, quant à elles, ont pour premier mandat d'assurer le traitement des plaintes, de déterminer s'il y a préjudice et, le cas échéant, de proposer des mesures pour corriger les situations préjudiciables aux citoyens. Elles voient de plus au respect des droits des citoyens et des usagers par l'expertise qu'elles apportent dans les dossiers de veille parlementaire, par leur participation à des rapports spéciaux et par le soutien assuré aux ministères, aux organismes publics ou aux instances dans leur objectif d'amélioration de la qualité des services à la population. Le personnel des directions des enquêtes est réparti à Québec et à Montréal pour permettre aux délégués d'intervenir le plus efficacement possible auprès des ministères, des organismes et des instances qui sont concentrés dans ces deux villes.

La Direction de l'administration publique de Québec et celle de Montréal interviennent auprès de la majorité des ministères et des organismes publics québécois. La direction de Montréal agit également auprès des établissements carcéraux.

La Direction de la santé et des services sociaux, pour sa part, intervient auprès de l'ensemble des instances du réseau de la santé et des services sociaux sur lesquelles le Protecteur du citoyen a compétence.

## LE VICE-PROTECTORAT – PRÉVENTION ET INNOVATION

Le Vice-protectorat – Prévention et innovation assume des responsabilités liées au rôle de prévention et d'initiative prévu 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. Il assure le développement de la fonction de veille stratégique au sein de l'institution et conseille la protectrice sur des interventions d'intérêt, auprès des autorités compétentes, à l'égard de problématiques systémiques touchant tant l'administration publique que le réseau de la santé et des services sociaux.

Le Vice-protectorat – Prévention et innovation s'assure de fournir à l'institution l'expertise requise, tant en matière de connaissances scientifiques que pour ce qui est des outils, des processus technologiques et des méthodes de travail, afin de permettre les interventions les plus pertinentes, en temps opportun, qui donneront lieu à des améliorations concrètes en vue de prévenir des préjudices pour les citoyens ou d'en empêcher la récurrence, d'une manière durable.

Par diverses initiatives, le Vice-protectorat – Prévention et innovation contribue aussi à développer au sein du Protecteur du citoyen une culture axée sur l'amélioration continue de la qualité des services rendus, le partage et la valorisation des bonnes pratiques.

Le Vice-protectorat – Prévention et innovation est composé de deux directions: la Direction des études et mandats d'initiative ainsi que la Direction des technologies de l'information et de la gestion de données.

La Direction des études et mandats d'initiative réalise des travaux sur des sujets jugés prioritaires qui nécessitent un approfondissement par une équipe multidisciplinaire. Ses services-conseils concernent la mise à profit des données et des méthodes scientifiques ou d'outils d'analyse complémentaires de la méthodologie d'enquête implantée en 2009. Cette direction fait appel, au besoin, à des expertises externes.

La Direction des technologies de l'information et de la gestion de données administre les processus informationnels et les systèmes d'information nécessaires à la réalisation de la mission du Protecteur du citoyen. Elle développe et entretient les systèmes informatiques utiles à l'institution et procède à des contrôles de qualité à l'égard des données colligées. Son mandat inclut, en outre, la production des données d'information de gestion et d'analyse nécessaires au suivi des opérations et à la reddition de comptes. Cette direction participe à la conception de matériel d'aide à la tâche et à la formation. Elle administre le centre de documentation et un service de gestion des documents. De plus, elle gère l'infrastructure technologique de l'institution et en assure, notamment, la sécurité.

## LE SECRÉTARIAT GÉNÉRAL ET DIRECTION DES AFFAIRES JURIDIQUES

Le Secrétariat général a pour mandat de veiller à la cohérence, à la complémentarité et à l'efficacité des actions institutionnelles au Protecteur du citoyen. Il est responsable du greffe des documents officiels, du traitement des plaintes concernant la qualité des services, de l'accès à l'information, de la protection des renseignements personnels ainsi que de l'éthique.

Le Secrétariat général coordonne la reddition de comptes institutionnelle, les affaires et la veille parlementaires, les activités de veille et de coopération avec les ombudsmans, outre qu'il voit aux travaux de certains comités de régie interne.

Pour sa part, la Direction des affaires juridiques procure le service-conseil et les opinions juridiques à la protectrice du citoyen, aux vice-protecteurs, aux gestionnaires et aux délégués de l'institution. Elle représente le Protecteur du citoyen, lorsque cela est requis, devant les tribunaux administratifs et les tribunaux de droit commun.

La Direction des communications est responsable des affaires publiques de l'institution. Elle voit à l'élaboration et à la mise en œuvre du plan annuel et de la stratégie de communication externe et interne. Elle est responsable du site Web et de l'intranet, et elle coordonne l'édition des publications. La directrice des communications est également secrétaire générale adjointe.

### **LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES ET DE L'ADMINISTRATION**

La Direction des ressources humaines et de l'administration fournit principalement des services internes aux gestionnaires et au personnel en matière de gestion des ressources humaines, financières et matérielles. Elle est notamment chargée de la planification de la main-d'œuvre, du recrutement du personnel et de la dotation des emplois, du programme d'aide aux employés, du développement des ressources humaines, de la planification financière, du suivi et des contrôles budgétaires ainsi que de la conformité administrative dans son ensemble. Elle s'assure aussi de procurer à l'institution les ressources matérielles nécessaires à l'exercice efficace de sa mission.

## 3. LES FAITS SAILLANTS

### LES DEMANDES ET LES DÉLAIS DE TRAITEMENT EN 2010-2011

- L'implantation du nouveau système téléphonique, débutée en 2009-2010, a permis cette année d'augmenter de 4 points de pourcentage le nombre d'appels qui ont été accueillis en moins de 20 secondes ou trois sonneries (85 % des appels).
- La durée moyenne de traitement des plaintes et des signalements conclus a diminué de 24 % depuis 2008-2009 dans le secteur *Administration publique*, alors qu'elle a diminué de 5 % pour la même période dans le secteur *Santé et services sociaux*.
- La cible qui consiste à informer les citoyens de la durée nécessaire pour traiter leurs dossiers, lorsque celle-ci excède 10 jours ouvrables, a été dépassée de 4 points de pourcentage dans le secteur *Administration publique*. C'est un bond de plus de 21 points depuis 2007-2008 (de 73 % à 94 %). Dans le secteur *Santé et services sociaux*, la cible a été dépassée de 6 points de pourcentage, soit une amélioration de 14 points comparativement à 2009-2010.
- Au total, 96 % des dossiers créés au cours de l'année ont été traités selon la méthodologie d'enquête implantée au Protecteur du citoyen en 2009. C'est 11 % de plus que la cible visée en 2010-2011.

### LES PLAINTES SUR LA QUALITÉ DES SERVICES DE L'INSTITUTION

- Le nombre de plaintes des citoyens reçues à l'endroit des services mêmes du Protecteur du citoyen a diminué cette année de plus de 6 %; les plaintes fondées, quant à elles, ont baissé de 30 %.
- Le nombre de plaintes traitées dans un délai de 30 jours ouvrables a augmenté de 28 points de pourcentage, comparativement à 2009-2010, et de 36 points depuis deux ans.

### LES ÉTUDES, LES MANDATS D'INITIATIVE ET LES AUTRES RAPPORTS

- Deux rapports découlant d'enquêtes systémiques ont été réalisés et rendus publics en 2010-2011 : *La protection des nourrissons et des tout-petits* et *Les difficultés d'application de la Loi sur la protection des personnes dont l'état mental présente un danger pour elles-mêmes ou pour autrui*.

### LA MESURE DE LA SATISFACTION DE LA CLIENTÈLE

- Le taux de satisfaction moyen à l'égard des services du Protecteur du citoyen est cette année de 7,1 sur 10, tout comme en 2009-2010. On constate une fois de plus une corrélation entre la conclusion rendue à l'égard du dossier d'un citoyen et le taux de satisfaction de ce dernier.

## LE SITE WEB

- Des modifications ont été apportées à l'ergonomie et au design graphique du site Web afin de le rendre encore plus convivial. Des contenus d'intérêt ont été ajoutés tant pour le citoyen et les parlementaires que pour les médias : on y trouve maintenant des conclusions d'enquêtes, les rapports d'intervention concernant le secteur *Santé et services sociaux* ainsi que les interventions de la protectrice du citoyen relativement aux projets de loi ou de règlement.

## LES RESSOURCES HUMAINES

- Le Protecteur du citoyen compte sur une main-d'œuvre totalisant 132 postes à temps complet permanents, dont les deux tiers sont affectés directement aux enquêtes.
- Parmi les membres du personnel permanent, 96% ont eu des attentes signifiées en 2010-2011, et 100% ont eu une évaluation du rendement pour la période précédente.
- Le Protecteur du citoyen s'est donné un plan d'action pour le maintien et l'amélioration de la mobilisation du personnel, dont le taux de satisfaction professionnelle mesuré en 2009-2010 était de 87,5%.

## L'OPTIMISATION DES RESSOURCES

- Outre qu'il a poursuivi le renforcement de ses modes de gestion et de ses mesures de contrôle, le Protecteur du citoyen a maintenu en 2010-2011 l'application des pratiques récurrentes mises en place depuis deux ans. Il a également réalisé l'ensemble des actions prévues dans son plan d'optimisation des ressources.

## LES RESSOURCES FINANCIÈRES ET LE FONCTIONNEMENT

- Les dépenses de fonctionnement et d'amortissement ont diminué cette année de 12,5% comparativement à celles de 2009-2010.

## LES AUTRES EXIGENCES LÉGISLATIVES ET GOUVERNEMENTALES

- Le Code d'éthique et de déontologie du Protecteur du citoyen, applicable à la protectrice du citoyen et aux vice-protecteurs, a été adopté en mars 2011.

## 4. LE CONTEXTE INSTITUTIONNEL

Depuis quelques années, le Protecteur du citoyen constate des indices d'une vulnérabilité croissante de sa clientèle. Plusieurs personnes éprouvant de multiples problématiques, parfois en situation de crise, font souvent appel à ses services. Il constate les difficultés qu'ont rencontrées les ministères, les organismes publics ou les instances du réseau de la santé et des services sociaux à adapter leurs services aux besoins et réalités de ces citoyens. Le fait d'agir en dernier recours dans ce contexte exige du Protecteur du citoyen un effort institutionnel important, notamment dans sa capacité d'adapter ses propres services et de soutenir son personnel dans ses interactions avec les personnes en détresse. Il importe que le Protecteur du citoyen assure à tous les citoyens qui s'adressent à lui, sans distinction, un traitement équitable et dans le respect de leurs droits.

Pour la deuxième année consécutive, en dépit d'une légère baisse des demandes de services adressées au Protecteur du citoyen, laquelle touche principalement les demandes sur lesquelles celui-ci n'a pas compétence, le nombre de plaintes fondées a augmenté tant dans le secteur *Administration publique* que dans le secteur *Santé et services sociaux*. À ce sujet, il faut souligner que près de 50 % des plaintes et des signalements en matière de santé et de services sociaux ont été considérés comme fondés à la suite de l'enquête du Protecteur du citoyen. Le traitement des dossiers fondés inclut la vérification de la mise en œuvre des recommandations, ce qui crée une pression additionnelle sur la charge de travail pour l'institution.

La gestion des services publics du Québec fait face à des défis importants : exigences accrues en matière de reddition de comptes, pression sur les finances publiques et efforts de rationalisation substantiels dans différents milieux. Le Protecteur du citoyen constate que ce contexte particulier entraîne pour certains ministères ou organismes publics le réflexe d'une certaine rigidité administrative, qui va quelquefois à l'encontre du traitement équitable auquel sont en droit de s'attendre les citoyens qui font appel à leurs services. Cette réalité est particulièrement observée dans des secteurs où les décisions ont une incidence financière. Elle complique d'autant le travail du Protecteur du citoyen qui doit redoubler d'efforts afin de s'assurer du respect des droits des citoyens et convaincre ces ministères et ces organismes d'agir avec la souplesse attendue, dans les dossiers qui l'exigent, de façon à respecter l'équité.

Ces défis s'ajoutent à ceux qui sont existants, inhérents à la polyvalence et aux connaissances nécessaires au traitement de demandes de services concernant plus de 80 ministères et organismes publics ainsi que des centaines d'instances du réseau de la santé et des services sociaux. La diversité et la complexité de ces demandes constituent un enjeu quotidien d'analyse, de cohérence et d'équité pour le Protecteur du citoyen et ses délégués.

Confrontés à la récurrence de plusieurs situations préjudiciables, le Protecteur du citoyen note les limites inhérentes au règlement des situations individuelles, dans une approche au cas par cas. Soumis lui aussi à une gestion serrée de ses ressources, il doit s'assurer de la plus grande efficacité de ses interventions. Tout en accordant la priorité à la réparation des préjudices constatés dans les plaintes et les signalements fondés, il doit, plus que jamais, rechercher – et obtenir – l'effet collectif dans le règlement des situations. Il doit aussi se donner des moyens concrets pour améliorer ses interventions dans une approche de prévention des préjudices, avant qu'ils ne surviennent, et dans sa capacité d'analyse systémique des problématiques constatées.

L'institution doit utiliser tous les leviers à sa disposition : développement des activités de veille parlementaire, efforts accrus en matière de veille stratégique, production régulière d'enquêtes systémiques, de rapports spéciaux et de mandats d'initiative. Cette année, les efforts ont été importants en ce sens. Ces approches apparaissent comme la réponse appropriée à des problématiques qui se complexifient, tendance également constatée chez les autres ombudsmans parlementaires canadiens et ceux d'autres pays, comme l'Australie.

Tous ces défis sont posés à l'institution dans un contexte de renouvellement marqué de son effectif au cours des dernières années. La réalité budgétaire, qui limite les possibilités de doubler des postes, pose souvent le défi d'assurer la transmission effective des connaissances entre ceux qui sont embauchés et ceux qui partent. Une main-d'œuvre plus diversifiée mais également plus mobile prend le relais. La constitution et le partage d'un patrimoine institutionnel deviennent un objectif fondamental et les technologies de l'information doivent être mises à profit à cette fin.

Enfin, la performance générale du Protecteur du citoyen et les résultats qui sont présentés dans ce rapport doivent être analysés dans un contexte de ressources constantes et dans l'objectif de leur utilisation optimale.



## 5. LES RÉSULTATS

### 5.1

#### LES RÉSULTATS RELATIFS À LA DÉCLARATION DE SERVICES AUX CITOYENS

La *Déclaration de services aux citoyens* est entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> avril 2009, tout comme le *Plan stratégique 2009-2012*; elle présente d'ailleurs plusieurs interrelations avec celui-ci.

Cette déclaration énonce la préoccupation de l'institution de promouvoir ses valeurs et ses engagements à l'endroit des citoyens. Par ceux-ci, le Protecteur du citoyen démontre sa volonté d'agir de manière accessible, simple et confidentielle. Il s'assure également que son personnel offre des services de qualité et il met en place les mécanismes nécessaires pour que les demandes des citoyens soient traitées dans des délais acceptables, en prenant en considération les ressources dont il dispose.

Pour s'acquitter de ses engagements, le Protecteur du citoyen a misé sur des moyens diversifiés afin d'assurer des contrôles de la qualité. En plus de la production mensuelle d'un rapport sur les indicateurs de délais de réponse, il a mis en place une analyse des demandes des citoyens et s'assure que celle-ci est connue de tout le personnel. Il applique également un programme d'assurance qualité relatif à la gestion des données. Un comité sur la qualité des services s'assure de garantir une prestation de services optimale aux citoyens qui font appel au Protecteur du citoyen et des correctifs en cas de manquement.

Dans le but d'optimiser l'accès et le délai de réponse aux appels des citoyens, la réception des appels est centralisée à Québec, à l'exception de ceux qui proviennent de personnes incarcérées dans les centres de détention: la réception de ces appels est assurée par une équipe au bureau de Montréal.

En 2010-2011, tout en répondant prioritairement à sa mission, le Protecteur du citoyen a poursuivi le renforcement de ses modes de gestion et de ses mesures de contrôle, afin d'assurer des services améliorés et toujours plus performants. Les tableaux qui suivent font état des résultats relatifs aux engagements inscrits à la *Déclaration de services aux citoyens*.

## LES DÉLAIS DE TRAITEMENT

### Les demandes de service des citoyens

NOS ENGAGEMENTS À L'ÉGARD DES CITOYENS	2008-2009	2009-2010	2010-2011
Prendre votre appel téléphonique en moins de 20 secondes (3 sonneries).	73%	81%	85%
Accuser réception de votre demande dans les deux jours ouvrables.	99%	99%	99%
Vous diriger vers la ressource appropriée dans les deux jours ouvrables si votre demande ne relève pas de notre compétence.	95%	96%	94%
Vous informer dès que possible du nom de la personne qui traitera votre demande.	100%	100%	100%
Respecter l'heure des rendez-vous pris avec un membre du personnel et, en cas de retard, vous informer du délai d'attente prévu.	–	–	100%

L'implantation du nouveau système téléphonique au bureau de Québec, débutée en 2009-2010, a rendu possible une surveillance en temps réel de la « file d'attente » et la production de statistiques fiables. La correction rapide des lacunes décelées lors de l'analyse de ces statistiques a permis encore cette année d'augmenter de 4 points de pourcentage le nombre d'appels qui ont été accueillis en moins de 20 secondes au cours de la dernière année, ce qui est supérieur aux standards reconnus (établis à 80%).

Le nombre d'appels faits au Protecteur du citoyen est par ailleurs passé de 62 985 en 2009-2010 à 65 016 en 2010-2011. Ce nombre correspond à la moyenne des dernières années. Quant au taux d'abandon<sup>2</sup>, il est passé de 6% en 2009-2010 à 5% en 2010-2011.

Les citoyens sont systématiquement informés du nom de la personne qui traitera leur demande dès que cela est possible, généralement à l'intérieur d'un délai de 2 jours ouvrables suivant la réception de leur demande, dans le secteur *Administration publique*, et dans un délai de 2 jours ouvrables suivant la réception des documents transmis par les commissaires aux plaintes et à la qualité des services, dans le secteur *Santé et services sociaux*. Cette procédure est d'ailleurs inscrite dans les documents de soutien qu'utilise le personnel de l'institution.

Les citoyens dont les demandes de services ne relèvent pas de la compétence du Protecteur du citoyen ont été dirigés vers les ressources appropriées à l'intérieur de 2 jours ouvrables dans 94% des cas en 2010-2011. Ce résultat se situe dans la tendance des dernières années. Alors que la presque totalité des demandes hors compétence traitées par la Direction de l'accueil et de la recevabilité le sont dans un délai de 2 jours ouvrables, l'écart de 6 points de pourcentage

<sup>2</sup> Taux d'abandon : pourcentage des appels abandonnés à l'initiative des citoyens par rapport au nombre total d'appels reçus. Cet abandon a lieu avant la prise de l'appel par un employé, soit lorsque le citoyen se trouve dans la « file d'attente ».

par rapport à la cible de 100 % est plutôt dû à la nécessité d'une analyse plus approfondie d'un certain nombre de demandes de services plus complexes<sup>3</sup>. Cette étape franchie, les citoyens sont dès lors dirigés vers la ressource appropriée.

Depuis le 1<sup>er</sup> novembre 2010, les employés du Protecteur du citoyen ont l'obligation de noter dans un registre tous les rendez-vous pris avec les citoyens ayant lieu dans les bureaux de Québec et de Montréal. Ce registre atteste le moment précis où commence le rendez-vous convenu. Ainsi, depuis la création de ce registre, toutes les heures de rendez-vous inscrites ont été respectées. De plus, aucune plainte n'a été reçue relativement au non-respect d'un rendez-vous au cours des deux dernières années. Les gestionnaires et le personnel du Protecteur du citoyen ont été sensibles à l'importance de cet engagement.

À L'ÉGARD DES MINISTÈRES ET DES ORGANISMES DU GOUVERNEMENT DU QUÉBEC	2008-2009	2009-2010	2010-2011
Nous mettons tout en œuvre pour compléter le traitement de votre plainte individuelle dans un délai de 2 semaines (10 jours ouvrables) suivant la réception des documents essentiels à son examen.	74%	78%	75%
Si ce délai ne peut être respecté, nous communiquerons avec vous afin de vous informer du délai raisonnable dans lequel nous procéderons.	87%	93%	94%

Le résultat de 75 % relatif à la durée de traitement des plaintes individuelles à l'égard des ministères et des organismes publics est comparable à celui des années antérieures et se situe dans une fourchette comprise entre 73 % et 78 %. Bien que le résultat soit près de la cible de 80 % à atteindre selon le plan stratégique, la nature complexe de certains dossiers explique qu'il est parfois difficile de les régler dans un délai de 10 jours. C'est ce qui justifie d'ailleurs l'existence de l'engagement suivant.

La cible de 90 % inscrite dans le plan stratégique (objectif 1.1) liée à l'engagement d'informer les citoyens sur la durée nécessaire pour traiter leur dossier, lorsque celle-ci excède 10 jours ouvrables, a été dépassée de 4 points de pourcentage. Cela démontre que le système de suivi quotidien des statistiques instauré l'an dernier pour déterminer rapidement les cas où cet engagement risquait de ne pas être respecté et d'intervenir dans les plus brefs délais, si cela est nécessaire, fonctionne bien. Le respect de cet engagement est par ailleurs toujours inscrit, par les gestionnaires, dans les attentes formulées aux délégués. Ces éléments participent à l'amélioration importante de l'institution à l'égard du respect de cet engagement, depuis 2007-2008, avec un bond de plus de 21 % (de 73 % à 94 %).

À L'ÉGARD DES INSTANCES DU RÉSEAU DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX	2008-2009	2009-2010	2010-2011
Nous mettons tout en œuvre pour compléter le traitement de votre plainte individuelle dans un délai de 3 mois (60 jours ouvrables) suivant la réception des documents essentiels à son examen.	–	79%	56%

Cet engagement se trouve dans la *Déclaration de services aux citoyens* depuis le 1<sup>er</sup> avril 2009. Les résultats obtenus en 2009-2010 prenaient exclusivement en considération les dossiers créés à partir de cette date, alors que les résultats en 2010-2011 reposent sur un plus grand volume de dossiers du secteur *Santé et services sociaux*, ce qui comprend à la fois les dossiers créés

<sup>3</sup> Il est essentiellement question ici de dossiers mettant en cause la compétence du Protecteur du citoyen sur le ministère, l'organisme public ou l'instance visé par la demande, de suivi de dossiers où les usagers ne se sont pas prévalus du recours de premier niveau en matière de santé et de services sociaux ainsi que de demandes nécessitant des vérifications plus approfondies avant de pouvoir y donner suite.

au cours de l'année et ceux dont le traitement chevauche les deux années financières. Pour l'année 2010-2011, c'est donc 56% des dossiers de ce secteur qui ont été traités dans un délai de 60 jours, alors que 69% l'ont été dans un délai de 100 jours. Ce délai est davantage représentatif de la durée de traitement de l'ensemble des dossiers de ce secteur.

À noter que ces résultats reposent sur le calcul de la durée de traitement d'une demande de services entre la réception des documents essentiels à son examen et le moment où les conclusions sont transmises au citoyen, dans le contexte du recours de deuxième niveau adressé au Protecteur du citoyen en vertu de la Loi sur le Protecteur des usagers en matière de santé et de services sociaux.

### Les plaintes à l'égard de la qualité des services du Protecteur du citoyen

Une personne insatisfaite de la manière dont sa demande de services est ou a été traitée par le Protecteur du citoyen peut s'en plaindre verbalement ou par écrit.

Une plainte concernant une demande de services toujours active est traitée par le gestionnaire du secteur visé, qui en assure le suivi auprès du plaignant, alors qu'une plainte concernant une demande de services pour laquelle une conclusion a été communiquée au citoyen est soumise au responsable de la qualité des services qui la transmet, le cas échéant, au Comité sur la qualité des services, constitué de la protectrice du citoyen, qui le préside, des vice-protecteurs et du secrétaire général et directeur des affaires juridiques. Ce comité est chargé de statuer sur le bien-fondé de la plainte et, lorsque cela est nécessaire, sur les mesures à prendre pour améliorer la qualité des services, corriger les erreurs commises et prévenir leur répétition.

Les résultats ci-après portent sur l'ensemble des plaintes reçues en cours d'année, que le dossier soit actif ou conclu.

NOTRE ENGAGEMENT	2008-2009	2009-2010	2010-2011
Accuser réception de votre plainte relative à la qualité de nos services, verbalement ou par écrit, dans les deux jours ouvrables.	100%	100%	98%

La presque totalité (98%) des citoyens ayant manifesté une insatisfaction à l'égard de leurs demandes de services actives ou conclues ont reçu, verbalement ou par écrit, un accusé de réception dans un délai de 2 jours ouvrables. Dès ce premier contact avec l'institution, le plaignant est informé du processus de traitement des plaintes et des délais approximatifs à cet égard. Lorsque la complexité du dossier laisse entrevoir que le traitement sera plus long qu'escompté, le citoyen en est habituellement informé.

Quant aux résultats ci-après, ils portent sur l'ensemble des plaintes traitées en cours d'année, que le dossier soit actif ou conclu, à l'exclusion des plaintes jugées non recevables.

NOTRE ENGAGEMENT	2008-2009	2009-2010	2010-2011
Tout mettre en œuvre pour vous donner une réponse motivée dans un délai de 6 semaines (30 jours ouvrables). Si ce délai ne peut être respecté, nous communiquerons avec vous afin de vous en informer.	23%	31%	59%

Relativement au nombre de plaintes à son égard traitées dans un délai de 30 jours ouvrables, le Protecteur du citoyen a augmenté de 28 points de pourcentage sa performance, comparativement à la situation en 2009-2010, et de 36 points depuis deux ans. Ce résultat s'explique par la possibilité d'inclure depuis cette année les résultats relatifs aux demandes de services actives, mais surtout par les améliorations apportées au processus depuis octobre 2009 et par

l'adoption d'une nouvelle procédure en la matière en 2010. Au terme de la prochaine année, une évaluation du réalisme de cet engagement sera effectuée, à la lumière de la performance découlant de cette nouvelle procédure.

Une évaluation continue de la satisfaction des citoyens à l'endroit des services fournis par les employés du Protecteur du citoyen est effectuée, d'une part, par le Comité sur la qualité des services – ce qui permet de rétroagir rapidement le cas échéant – et, d'autre part, à l'aide du questionnaire relatif à la qualité des services, soumis cette année encore aux citoyens ayant fait appel à l'institution. Par ailleurs, le Protecteur du citoyen reçoit régulièrement des félicitations venant de citoyens sur la qualité des services rendus par ses employés, félicitations qu'il transmet à ces derniers mais sans les comptabiliser.

### **Les plaintes reçues en 2010-2011 (dossiers actifs et conclus)**

Au cours de l'année 2010-2011, 34 personnes ont formulé une plainte touchant la qualité des services pendant que leur dossier était toujours actif, alors que 55 autres l'ont fait une fois leur dossier conclu. Certaines personnes ont pu porter plainte à chacune de ces étapes, plainte qui peut se décliner en plusieurs motifs distincts. C'est donc un total de 89 plaintes, formulées en 106 motifs, qui ont été reçues durant la dernière année.

#### **Résultats comparés du nombre de plaignants relativement à la qualité des services par rapport au nombre de demandes de services au Protecteur du citoyen**

ANNÉE	NOMBRE TOTAL DE DEMANDES DE SERVICES	VARIATION ANNUELLE DE LA DEMANDE TOTALE	NOMBRE DE PLAINTES	VARIATION ANNUELLE DU NOMBRE DE PLAINTES	RATIO DEMANDES DE SERVICES/ PLAINTES
2008-2009	21 330	+ 5,7%	109	+ 10,1%	0,511 %
2009-2010	21 289	- 0,2%	95	- 12,8%	0,446 %
2010-2011	20 693	- 2,8%	89	- 6,3%	0,430 %

Le nombre de plaintes relatives à la qualité des services a encore diminué cette année, de plus de 6% comparativement à la situation en 2009-2010. Cette baisse est principalement attribuable aux plaintes concernant des dossiers actifs, qui sont passées de 43 en 2009-2010 à 34 en 2010-2011, alors que les plaintes relatives aux dossiers conclus sont passées de 52 à 55 durant la même période. Les plaintes concernant des dossiers actifs sont d'ailleurs en baisse constante depuis 2008-2009, où 69 personnes s'étaient dites insatisfaites.

Alors qu'en 2007-2008 et en 2008-2009, un citoyen sur 200 faisant appel au Protecteur du citoyen en venait à déposer une plainte relative à la qualité des services de l'institution, cette proportion est passée à 1 sur 225 en 2009-2010 et à 1 sur 233 en 2010-2011.

D'autres détails sur les résultats relatifs aux plaintes touchant la qualité des services traitées en 2010-2011 peuvent être consultés à la section du présent rapport consacrée à l'objectif 3.2 du *Plan stratégique 2009-2012*.

## **LES ENGAGEMENTS QUALITATIFS**

Par sa déclaration de services aux citoyens, le Protecteur du citoyen s'est aussi engagé à respecter les aspects suivants de la prestation de services : l'accessibilité, la considération, la rigueur, la confidentialité ainsi que la clarté et la simplicité. Au total, 22 indicateurs définissent, pour les citoyens, ces différents aspects qualitatifs de la prestation de services.

Étant majoritairement de nature qualitative, ces indicateurs doivent être évalués par la perception de la qualité qu'en ont les citoyens. À cet effet, le Protecteur du citoyen a mandaté une

firme de sondage indépendante afin d'évaluer la satisfaction des personnes qui ont fait appel à ses services au cours de l'année. La qualité perçue de sa prestation de services au regard des engagements énoncés dans sa déclaration de services aux citoyens a notamment été mesurée.

L'enquête a été réalisée auprès de 558 répondants de langue française ou anglaise, qui pouvaient répondre au questionnaire par Internet ou le transmettre par la poste. L'échantillon, représentatif des différents types de prestations de services ou de conclusions aux demandes des citoyens, était divisé en huit segments. En ce qui concerne la conclusion de leur demande, 22% des répondants avaient obtenu une conclusion fondée et 30%, une conclusion non fondée. Les autres demandes ont été interrompues ou réorientées (21%) ou encore considérées comme des demandes d'aide, d'information ou d'assistance (27%). La marge d'erreur maximale est de  $\pm 3,8\%$ , 19 fois sur 20.

Le questionnaire utilisé ne peut toutefois pas mesurer l'ensemble des engagements de nature qualitative inscrits dans la *Déclaration de services aux citoyens*. C'est pourquoi le tableau suivant indique la référence au questionnaire pour les engagements ayant été mesurés directement ou indirectement par lui. Pour les engagements n'ayant pu être mesurés auprès des citoyens, le tableau rend compte des éléments retenus par le Protecteur du citoyen pour en assurer le respect.

NOS ENGAGEMENTS	ÉLÉMENT DE MESURE	MESURES EN PLACE OU ÉNONCÉS MESURÉS
<b>L'ACCESSIBILITÉ</b>		
1. Nos bureaux sont ouverts du lundi au vendredi de 8 h 30 à 12 h et de 13 h à 16 h 30. Nous mettons à votre disposition une boîte vocale en dehors de ces heures.	<i>Engagement assumé</i>	L'organisation et l'horaire de travail du personnel d'accueil permettent d'assurer l'accessibilité des bureaux de Québec et de Montréal. Cette accessibilité est respectée en tout temps, exception faite d'événements exigeant la fermeture temporaire des bureaux qui sont définis dans une politique administrative à cet égard, dont une situation d'urgence susceptible de mettre en danger la santé ou la sécurité des occupants de l'édifice, une alerte d'incendie ou un exercice d'évacuation et une panne d'électricité, de chauffage ou de climatisation ne pouvant être réparée à court terme. Une messagerie vocale permet de recueillir les appels téléphoniques des citoyens à tout moment en dehors des heures d'ouverture des bureaux du Protecteur du citoyen. Aucun événement n'a mené à la fermeture des bureaux en 2010-2011.
2. Notre site Internet vous offre des formulaires en ligne afin que vous puissiez déposer une plainte en tout temps.	<i>Engagement assumé</i>	Les formulaires destinés aux plaintes sont accessibles sur le site Web. Le citoyen peut déposer sa plainte en ligne ou télécharger le formulaire nécessaire.
3. Un membre de notre personnel peut vous assister en langue anglaise.	<i>Engagement assumé</i>	Un employé est désigné à cette fin dans chacune des directions du Vice-protectorat – Services aux citoyens et aux usagers.

NOS ENGAGEMENTS	ÉLÉMENT DE MESURE	MESURES EN PLACE OU ÉNONCÉS MESURÉS
4. Nos bureaux sont accessibles aux personnes à mobilité réduite.	<i>Engagement assumé</i>	Le bureau de Québec offre un accès direct aux personnes à mobilité réduite. À celui de Montréal, l'assistance du personnel de sécurité est fournie.
5. Pour les personnes ayant une perte auditive, nous disposons d'une ligne téléphonique ATS sans frais et nous offrons, sur demande, des services d'interprétation en langage des signes québécois (LSQ).	<i>Engagement assumé</i>	<p>Une ligne téléphonique ATS est à la disposition des citoyens. Toutefois, les personnes ayant une perte auditive utilisent généralement une assistance de leur compagnie de téléphone comme relais avec le Protecteur du citoyen.</p> <p>Les services d'interprétation en langage des signes québécois sont assurés par un répertoire d'interprètes qualifiés à qui l'institution fait appel chaque fois que cela est nécessaire.</p>
LA CONSIDÉRATION		
6. Vous accueillir avec courtoisie, respect et discrétion.	<i>Questionnaire (résultats sur 10)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Les employés ont été polis avec moi.</i> 2009-2010: 9,0    2010-2011: 9,1</li> <li>• <i>Les employés m'ont traité avec respect.</i> 2009-2010: 8,8    2010-2011: 8,8</li> </ul>
7. Vous servir avec diligence, empathie et ouverture.	<i>Questionnaire (résultats sur 10)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Les employés étaient disponibles pour me servir.</i> 2009-2010: 7,7    2010-2011: 7,7</li> <li>• <i>Les employés m'ont permis d'exprimer mon point de vue.</i> 2009-2010: 7,6    2010-2011: 7,6</li> <li>• <i>Les employés ont compris mes besoins.</i> 2009-2010: 6,7    2010-2011: 6,8</li> </ul>
8. Vous offrir un soutien personnalisé et adapté à vos besoins.	<i>Questionnaire (résultats sur 10)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Les employés ont tout fait en leur pouvoir pour m'aider à résoudre mon problème.</i> 2009-2010: 6,2    2010-2011: 6,2</li> <li>• <i>La conclusion du Protecteur du citoyen était appropriée à ma situation.</i> 2009-2010: 5,7    2010-2011: 5,7</li> <li>• <i>Le service du Protecteur du citoyen a répondu à mes besoins.</i> 2009-2010: 5,6    2010-2011: 5,5</li> </ul>

NOS ENGAGEMENTS	ÉLÉMENT DE MESURE	MESURES EN PLACE OU ÉNONCÉS MESURÉS
9. Nous présenter clairement lorsque nous communiquons avec vous.	<i>Engagement assumé</i>	Les employés du Protecteur du citoyen ont pour directive écrite de se présenter clairement en mentionnant leur nom et leur fonction au sein de l'institution, aussi bien auprès des citoyens que des interlocuteurs dans les ministères, les organismes publics ou les instances du réseau de la santé et des services sociaux.
10. Vous diriger vers les ressources appropriées lorsque votre demande ne relève pas de la compétence du Protecteur du citoyen.	<i>Engagement assumé</i>	Le Protecteur du citoyen s'assure que toutes les personnes qui font appel à lui obtiennent une réponse à leur demande. Le personnel d'accueil dispose des outils permettant de diriger vers les ressources appropriées les personnes dont le cas ne relève pas de la compétence de l'institution. Au besoin, il effectue les démarches nécessaires pour assister le citoyen.

#### LA RIGUEUR

11. Votre demande fait l'objet d'un examen complet objectif et impartial, par du personnel qualifié dont les connaissances sont constamment tenues à jour.	<i>Questionnaire (résultats sur 10)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>J'ai trouvé que ma demande a fait l'objet d'un examen complet.</i> 2009-2010 : 6,0    2010-2011 : 5,7</li> <li>• <i>J'ai trouvé que ma demande a fait l'objet d'un examen objectif et sans parti pris.</i> 2009-2010 : 6,4    2010-2011 : 6,2</li> <li>• <i>J'ai trouvé que l'employé ou les employés avec qui j'ai fait affaire avaient les connaissances nécessaires pour répondre à mes questions.</i> 2009-2010 : 7,0    2010-2011 : 6,9</li> </ul>
12. Une information complète et fiable vous est transmise.	<i>Questionnaire (résultats sur 10)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>J'ai trouvé que les employés m'ont donné une information exacte.</i> 2009-2010 : 7,0    2010-2011 : 6,9</li> </ul>
13. Protéger vos renseignements personnels afin d'en assurer la plus grande confidentialité.	<i>Engagement assumé</i>	Le respect des politiques relatives à la sécurité de l'information et à la confidentialité est exigé des employés et ces derniers reçoivent une formation en matière de protection des renseignements personnels dès leur entrée en fonction et, par la suite, des mises à niveau. D'autres mesures sont également prises, notamment l'usage d'un mot de passe pour accéder aux postes informatiques, des déchiqueteuses à papier, des bacs de recyclage barrés et administrés par une firme spécialisée et un dispositif de sécurité empêchant l'envoi de courriels au mauvais destinataire. L'accès aux bureaux de Québec et de Montréal est sécurisé et les employés bénéficient d'outils et de documents, dont

(SUITE page suivante)

NOS ENGAGEMENTS	ÉLÉMENT DE MESURE	MESURES EN PLACE OU ÉNONCÉS MESURÉS
<b>LA CONFIDENTIALITÉ</b>		
13. (SUITE)		l'existence leur est régulièrement rappelée, pour les sensibiliser à l'importance de la protection des renseignements personnels. Un comité regroupe les représentants internes en matière de protection des renseignements personnels et de sécurité de l'information afin d'assurer un rôle préventif.
14. Ne recueillir que les renseignements nécessaires au traitement de votre plainte ou signalement.	Questionnaire (résultats sur 10)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Je crois que les employés ont recueilli seulement les renseignements nécessaires au traitement de mon dossier.</li> </ul> 2009-2010 : 7,1    2010-2011 : 7,3
15. Utiliser ces renseignements aux seules fins pour lesquelles ils sont recueillis.	Engagement assumé	Le Protecteur du citoyen affecte une personne à la protection des renseignements personnels et veille à ce que les règles soient respectées par des rappels fréquents, la vérification de dossiers et la formation en matière de protection de renseignements personnels.
16. Permettre l'accès à vos renseignements personnels seulement aux personnes autorisées, dans l'exercice de leurs fonctions.	Questionnaire (résultats sur 10)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Je crois que les employés ont permis l'accès à mes renseignements personnels seulement aux personnes autorisées dans l'exercice de leurs fonctions.</li> </ul> 2009-2010 : 8,3    2010-2011 : 8,2
17. Nous assurer que notre personnel connaît et respecte les règles de protection des renseignements personnels et les mesures de sécurité de l'information.	Engagement assumé	Des rappels fréquents sont faits aux employés par le responsable de l'accès à l'information et de la protection des renseignements personnels et par les gestionnaires de l'institution. À cela s'ajoutent des formations en matière de protection des renseignements personnels à l'entrée en fonction et en cours d'année. (Voir également les commentaires inscrits à l'engagement n° 13.)
<b>LA CLARTÉ ET LA SIMPLICITÉ</b>		
18. Utiliser un langage clair dans nos communications verbales ou écrites, ainsi que dans les formulaires.	Questionnaire (résultats sur 10)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les employés se sont adressés à moi dans un langage clair.</li> </ul> 2009-2010 : 8,3    2010-2011 : 8,6

NOS ENGAGEMENTS	ÉLÉMENT DE MESURE	MESURES EN PLACE OU ÉNONCÉS MESURÉS
19. Vous éviter des formalités administratives.	Questionnaire (résultats sur 10)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les employés ont tout fait pour simplifier ma démarche. 2009-2010: 7,0 2010-2011: 7,4</li> <li>Les employés ont fait en sorte de me servir le plus rapidement possible. 2009-2010: 7,3 2010-2011: 7,6</li> </ul>
20. Simplifier votre démarche, entre autres en recevant votre plainte verbalement.		
21. Vous fournir une réponse écrite lorsque vous le souhaitez.	Engagement assumé	Des consignes claires à cet effet sont inscrites dans les documents de soutien et les employés sont sensibilisés régulièrement à l'importance de fournir une réponse écrite chaque fois que cela est demandé. La vérification de données atteste le respect de cet engagement.
22. Vous donner des explications claires sur nos conclusions et sur la démarche suivie dans le traitement de votre plainte.	Questionnaire (résultats sur 10)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les employés ont pris le temps de m'expliquer les raisons de la décision au sujet de ma demande. 2009-2010: 6,9 2010-2011: 7,1</li> </ul>

La mesure des indices de qualité des services du Protecteur du citoyen révèle des résultats analogues à ceux de l'année dernière. Et comme cela a été le cas en 2009-2010, les citoyens dont la plainte a été jugée fondée ont une perception bien meilleure des services reçus du Protecteur du citoyen que ceux dont la plainte a été jugée non fondée : l'écart moyen entre les deux groupes est de près de 1,9 point sur 10.

## 5.2

### LES RÉSULTATS RELATIFS AU PLAN STRATÉGIQUE 2009-2012

Élaboré à partir de quatre grandes orientations, ce plan stratégique en vigueur depuis avril 2009 présente 10 axes d'intervention et 28 indicateurs ayant tous pour objectif de faire en sorte que le Protecteur du citoyen soit une institution efficiente et performante.

Comme il s'agit de résultats relatifs à la deuxième année de mise en œuvre de ce plan, un exercice comparatif peut être amorcé et des explications ou des commentaires plus précis peuvent parfois être énoncés. Dans une situation (objectif 2.4), des adaptations ont dû être apportées à la reddition de comptes, à la lumière de la réalité et de la capacité de l'institution à mesurer de manière fiable les indicateurs élaborés initialement.

L'annexe 1 du présent rapport, intitulée « Les résultats du *Plan stratégique 2009-2012* en un coup d'œil », précise l'état d'avancement de l'ensemble des résultats.

## ORIENTATION 1

### CORRIGER LES PRÉJUDICES QUE SUBISSENT LES CITOYENS DANS UNE PERSPECTIVE D'AMÉLIORATION DURABLE DES SERVICES PUBLICS

#### AXE D'INTERVENTION : LA CORRECTION ET LA PRÉVENTION DES PRÉJUDICES

##### Objectif 1.1

Mener nos enquêtes et interventions de manière à remédier, dans les meilleurs délais et de façon durable, aux situations préjudiciables aux citoyens

INDICATEURS	CIBLES	RÉSULTAT EN 2009-2010	RÉSULTAT EN 2010-2011
Pourcentage des plaintes ayant fait l'objet d'un accusé de réception verbal ou écrit dans les 48 heures suivant leur réception <sup>1</sup>	100%	99%	99%
En administration publique			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Pourcentage des plaintes dont le traitement est conclu<sup>2</sup> dans les 10 jours ouvrables<sup>1</sup></li> </ul>	80%	78%	75%
<ul style="list-style-type: none"> <li>Pourcentage des plaintes ayant fait l'objet d'un suivi dans les 10 jours ouvrables<sup>1, 3</sup></li> </ul>	90%	93%	94%
En santé et services sociaux			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Pourcentage des plaintes dont le traitement est conclu<sup>2</sup> dans les 60 jours ouvrables<sup>1</sup></li> </ul>	70%	79%	56%
<ul style="list-style-type: none"> <li>Pourcentage des plaintes ayant fait l'objet d'un suivi dans les 10 jours ouvrables<sup>3</sup></li> </ul>	90%	82%	96%

INDICATEURS	CIBLES	RÉSULTAT EN 2009-2010	RÉSULTAT EN 2010-2011
Pourcentage de suivi des recommandations concernant les dossiers individuels	98%	99%	98%
Satisfaction des citoyens	Satisfaction mesurée d'ici le 31 décembre 2009	Note moyenne de 7,1 sur 10	Cible atteinte en 2009-2010  Mesure en 2010-2011 : note moyenne de 7,1 sur 10

1 Indicateur correspondant à un engagement de la *Déclaration de services aux citoyens*.

2 Dans le *Plan stratégique 2009-2012*, on trouve le mot « terminé ». Le terme « conclu » est préféré pour désigner un dossier dont les conclusions ont été transmises au citoyen.

3 Un suivi est assuré auprès du citoyen lorsque le délai de traitement de sa plainte ne pourra être respecté, et ce, pour l'informer du délai raisonnable dans lequel son dossier sera traité

Le respect des délais de service, le suivi de l'application des recommandations par les ministères, les organismes publics ou les instances du réseau de la santé et des services sociaux, ainsi que le taux de satisfaction des citoyens, sont des indicateurs fiables pour s'assurer que les enquêtes relatives aux demandes de services sont menées avec célérité, et qu'elles donnent lieu à des interventions qui permettent de corriger les situations préjudiciables de façon durable.

### Les accusés de réception

Sur ce chapitre, la cible relative au pourcentage de dossiers qui ont fait l'objet d'un accusé de réception est pratiquement atteinte, l'écart de 1 % s'expliquant par la surcharge de travail. Il s'agit du même résultat que pour les deux années précédentes. À noter que les 48 heures dont il est ici question renvoient à la notion de « 2 jours ouvrables » inscrite à la *Déclaration de services aux citoyens*.

### Le traitement des plaintes

Les indicateurs et les cibles associés au délai de traitement des demandes des citoyens diffèrent en ce qui concerne les dossiers du secteur *Administration publique* et ceux du secteur *Santé et services sociaux*. Cela s'explique par le fait que, généralement, un dossier traité dans le secteur *Santé et services sociaux* nécessite un processus d'enquête particulier, avec des étapes et des procédures inscrites dans la Loi sur le Protecteur des usagers en matière de santé et de services sociaux. De plus, alors que la majorité des conclusions en matière d'administration publique sont rendues verbalement, celles qui sont relatives à la santé et aux services sociaux le sont par écrit, en vertu d'une obligation légale.

Dans le secteur *Administration publique*, une légère baisse est observée par rapport à l'année dernière, mais le taux se situe tout de même dans la tendance des trois dernières années : il varie de 73 % à 78 %. En 2010-2011, 75 % des dossiers ont été traités en moins de 10 jours et 90 %, en moins de 40 jours.

Dans le secteur *Santé et services sociaux*, la cible liée au délai maximal de 60 jours ouvrables pour conclure le traitement des plaintes individuelles n'a pas été atteinte. Les résultats présentés en 2009-2010 prenaient exclusivement en considération les dossiers créés à partir de cette date, alors que les résultats en 2010-2011 reposent sur un plus grand volume de dossiers de ce secteur, ce qui comprend à la fois les dossiers créés au cours de l'année et ceux dont le traitement chevauche les deux années financières. Pour l'année 2010-2011, c'est donc 56 % des dossiers du secteur *Santé et services sociaux* qui ont été traités dans un délai de 60 jours, alors que 69 % l'ont été dans un délai de 100 jours. Ce délai est davantage représentatif de la durée de traitement de l'ensemble des dossiers de ce secteur.

**Durée moyenne de traitement des plaintes conclues en jours ouvrables  
(plaintes individuelles et interventions du Protecteur du citoyen)**

PLAINTES	2008-2009	2009-2010	2010-2011	VARIATION SUR 3 ANS
<b>ADMINISTRATION PUBLIQUE</b>				
Plaintes fondées	54,8	52,6	45,3	- 17 %
Plaintes non fondées	46,5	32,6	34,0	- 27 %
Durée moyenne	48,5	37,4	37,0	- 24 %
<b>SANTÉ ET SERVICES SOCIAUX</b>				
Plaintes fondées	233,1	215,4	210,9	- 10 %
Plaintes non fondées	175,1	163,2	161,9	- 8 %
Durée moyenne	195,7	183,4	185,9	- 5 %

La durée moyenne de traitement des plaintes jugées à terme fondées ou non fondées dans le secteur *Administration publique* s'est améliorée depuis 2008-2009: elle est passée de 48,5 à 37,0 jours ouvrables (diminution de 24 % de la durée moyenne). Dans le secteur *Santé et services sociaux*, la durée moyenne a diminué de 5 % pour la même période, soit de 195,7 à 185,9 jours ouvrables.

Il importe toutefois de compléter ces données en précisant que 75 % des dossiers relatifs au secteur *Administration publique* ont été conclus en moins de 10 jours. Pour ce secteur, c'est 96 % des dossiers qui, au total, ont été conclus en deçà de 100 jours.

Dans le secteur *Santé et services sociaux*, et principalement en raison de ses particularités propres, 56 % des dossiers ont été conclus en moins de 60 jours; toujours pour ce secteur, 69 % des dossiers, au total, ont été conclus en moins de 100 jours, ce qui est davantage représentatif de la durée de traitement des dossiers de ce secteur. Une durée plus longue est nécessaire pour les cas qui présentent un degré plus élevé de complexité.

Afin d'assurer le traitement d'un maximum de dossiers dont la durée de traitement était supérieure à son engagement, le Protecteur du citoyen a renouvelé les contrats de deux personnes affectées à la résolution des dossiers problématiques du secteur *Santé et services sociaux*, embauchées en 2009-2010, et y a transféré en cours d'année un poste en provenance du secteur *Administration publique*.

### ***Le suivi des plaintes et des recommandations***

Le suivi des plaintes dans un délai de 10 jours ouvrables renvoie à l'action d'informer le citoyen du temps de traitement qu'exige son dossier et de son état d'avancement. Sur ce chapitre, la cible a été dépassée de 4 points de pourcentage dans le secteur *Administration publique* et de 6 points dans le secteur *Santé et services sociaux*.

Le résultat est sensiblement le même cette année que l'an dernier dans le secteur *Administration publique*. Dans le secteur *Santé et services sociaux*, il s'agit d'une amélioration de 14 points de pourcentage par rapport à la dernière année et de 27 points par rapport à 2008-2009, alors

qu'il se situait à 69%. Cette amélioration est attribuable au projet pilote, réalisé au cours de l'année 2009-2010, qui a permis de rectifier certaines pratiques, de s'assurer d'une compréhension commune et de consolider les processus de travail.

La cible de 98% relative au pourcentage de suivi des recommandations concernant les dossiers individuels a été atteinte dans les secteurs *Administration publique* et *Santé et services sociaux*. Il s'agit une fois encore d'un résultat révélateur de la qualité du travail de l'institution et de sa crédibilité, mais aussi de la volonté des ministères, des organismes publics et des instances de garantir le règlement satisfaisant des dossiers litigieux ainsi que d'améliorer la qualité de leurs services, en assurant le respect des droits des citoyens.

### ***La satisfaction des citoyens***

Bien que la cible liée à cet indicateur ait été atteinte en 2009-2010, le Protecteur du citoyen a jugé opportun de mesurer à nouveau la satisfaction des citoyens en 2010-2011.

L'indice de satisfaction de la clientèle est constitué à partir des 18 énoncés liés à la *Déclaration de services aux citoyens*, auxquels s'ajoute un énoncé sur la satisfaction générale. Il révèle cette année, comme en 2009-2010, un taux de satisfaction moyen à l'égard des services du Protecteur du citoyen de 7,1 sur 10 (moyenne des 19 énoncés).

L'analyse des résultats de l'enquête laisse voir cette année encore que la satisfaction subit fortement l'influence de la décision rendue par le Protecteur du citoyen, selon que la plainte est jugée fondée ou non fondée. Les personnes dont la plainte a été jugée non fondée montrent en effet un niveau de satisfaction moins élevé pour toutes les dimensions du questionnaire.

Ce constat n'est pas en soi surprenant, comme en témoigne le *Rapport synthèse sur les enquêtes multiservices 2005-2006 à 2007-2008*<sup>4</sup>, réalisé avec l'*Outil québécois de mesure de la satisfaction* auprès de 39 organismes offrant des services aux citoyens. Ce rapport met en évidence que les services qui ont pour objet de « faire valoir ses droits », comme c'est le cas pour le Protecteur du citoyen, ont obtenu les plus faibles moyennes parmi les catégories de services évaluées. De plus, les types de services dont le résultat n'est pas connu à l'avance affichent des résultats inférieurs aux autres catégories de services d'au moins 1 point sur 10.

### ***La comparaison avec d'autres ombudsmans***

Depuis 2007-2008, le Protecteur du citoyen recueille certaines données concernant les autres ombudsmans parlementaires au Canada. Il compare les champs de compétence de chacun ainsi que le nombre total de demandes reçues et traitées au cours d'une année financière ou de l'année civile. Le tableau comparatif de l'annexe 2 porte sur l'année 2009-2010 ou sur l'année civile 2009, selon les ombudsmans et à la lumière des renseignements fournis par ces derniers ou que l'on peut trouver dans leurs rapports annuels.

4 Secrétariat du Conseil du trésor, avril 2009.

Par ailleurs, le Protecteur du citoyen a conduit des travaux exploratoires liés à l'obtention de données permettant de mesurer sa performance par rapport à celle d'autres ombudsmans parlementaires canadiens ou avec d'autres institutions québécoises ayant des similitudes avec lui. Pour les autres institutions québécoises, des contextes différents (mission, cadre légal, processus et normes professionnelles, notamment) empêchent une comparaison fiable et significative à l'égard des coûts de revient.

### Objectif 1.2

Déterminer et obtenir des correctifs d'ensemble aux problèmes à portée collective ou à caractère systémique émanant de services publics

INDICATEURS	CIBLES	RÉSULTAT EN 2009-2010	RÉSULTAT EN 2010-2011
Taux de satisfaction	Taux mesuré en 2009-2010  2010-2012: croissance annuelle de 1 %	7,3 sur 10	Taux non mesuré
Mesures correctives à effet collectif proposées	Dans 100% des situations préjudiciables à portée collective	92%	99%
Pourcentage de suivi des recommandations à effet collectif	98%	99%	97%

Trois indicateurs sont associés à cet objectif pour en évaluer les effets. Le premier indicateur porte sur le taux de satisfaction des citoyens parce que le règlement de leur plainte sera utile à d'autres personnes. Le deuxième vise à s'assurer que l'institution a détecté et tenté de régler chaque motif fondé soulevé initialement par un citoyen et dont le correctif proposé pouvait s'appliquer de façon collective. Le troisième indicateur traduit le pourcentage des mesures proposées donnant lieu à des corrections à portée collective qui ont été suivies par les ministères, les organismes publics ou les instances du réseau de la santé et des services sociaux.

Parmi les personnes qui ont accepté volontairement de répondre à l'enquête sur la satisfaction, seulement huit répondants avaient formulé une plainte à portée collective et étaient visés par la question servant précisément à mesurer cet indicateur: « Sur une échelle de 1 à 10, jugez-vous que la conclusion du Protecteur du citoyen concernant votre demande a été utile pour les personnes visées par une situation identique à la vôtre? » Les résultats non significatifs à cet égard n'ont pas permis de mesurer la croissance du taux de satisfaction.

Pour chaque plainte fondée, le Protecteur du citoyen fait des recommandations au ministère, à l'organisme public ou à l'instance en cause pour corriger le préjudice subi par le citoyen. Lorsqu'il l'estime nécessaire, il propose des mesures en vue de corriger et de prévenir les préjudices sur une plus grande échelle. La plainte est alors dite « à portée collective ». Les problèmes qui présentent une situation préjudiciable pour la collectivité sont systématiquement identifiés, de façon à s'assurer que les mesures correctives proposées seront à portée collective.

La cible associée à ce dernier indicateur est pratiquement atteinte. Le Protecteur du citoyen a décelé 213 situations préjudiciables à portée collective et il a proposé des mesures correctives à effet collectif dans 210 de ces situations, soit dans 99% des cas. Chacune de ces situations donne habituellement lieu à plus d'une recommandation.

En ce qui a trait à la cible fixée au troisième indicateur, les recommandations du Protecteur du citoyen ayant une portée collective ont été suivies par les ministères, les organismes publics ou les instances visés dans 97 % des cas. En effet, des 1 471 motifs de plainte et de signalement jugés fondés, 535 mesures à portée collective ont été proposées en 2010-2011. Les 170 recommandations formulées dans le secteur *Administration publique* ont ainsi été acceptées, de même que 347 des 365 recommandations formulées dans le secteur *Santé et services sociaux* (y compris 85 des 86 recommandations à portée collective découlant d'interventions en vertu de la Loi sur le Protecteur des usagers en matière de santé et de services sociaux).

### Objectif 1.3

Favoriser l'adaptation des services publics pour mieux satisfaire les besoins des citoyens, plus particulièrement les besoins de ceux dont le milieu de vie est sous la responsabilité directe de l'État

INDICATEURS	CIBLES	RÉSULTAT EN 2009-2010	RÉSULTAT EN 2010-2011
Pourcentage de suivi des mesures correctives recommandées à la suite de plaintes fondées relatives aux milieux de vie publics <ul style="list-style-type: none"> <li>• en santé et services sociaux</li> <li>• en détention</li> </ul>	90% 80%	100% 100%	96% 100%

Cet objectif a trait à la qualité des milieux de vie des personnes hébergées dans les centres hospitaliers de soins de longue durée (CHSLD) et de celles qui sont incarcérées dans des centres de détention, dans le respect des droits dont elles ne sont pas légalement privées en ce qui a trait à ces dernières.

En ce qui concerne le suivi des recommandations consécutives à des plaintes et à des signalements à portée individuelle ou collective jugés fondés, les résultats ont été largement dépassés: ils ont atteint 96 % pour les milieux de vie publics dans le réseau de la santé et des services sociaux et 100 % pour ceux en détention. Globalement, 506 des 510 recommandations qui proposaient des mesures correctives concernant l'amélioration des milieux de vie publics ont été suivies. À noter que 3 des 4 recommandations refusées ont été formulées dans le contexte du traitement d'une même plainte.

## AXE D'INTERVENTION : LA NOTORIÉTÉ DU PROTECTEUR DU CITOYEN

### Objectif 1.4

Assurer la notoriété de l'institution auprès des citoyens et des intervenants qui agissent comme intermédiaires

INDICATEURS	CIBLES	RÉSULTAT EN 2009-2010	RÉSULTAT EN 2010-2011
Taux de notoriété auprès des citoyens	2009-2010: taux d'ensemble et par région (Québec, Montréal, autres régions) mesurés  2010-2012: croissance annuelle pour l'ensemble, en priorité pour les régions où la notoriété est inférieure au prorata de la population	Sondage téléphonique omnibus: notoriété totale de 46% (Montréal: 44%; Québec: 63%; autres régions: 42%)  71%* des personnes qui ont fait appel au Protecteur du citoyen le connaissaient avant de recourir à ses services (Montréal: 62%; Québec: 78%; autres régions: 72%)	Taux non mesuré  69%*

\* Ce résultat a été mesuré par l'enquête sur la satisfaction.

Désirant s'assurer de la qualité de son service, le tout conformément à sa déclaration de services aux citoyens et à son plan stratégique 2009-2012, le Protecteur du citoyen a mandaté une firme indépendante afin d'évaluer la satisfaction des citoyens qui recourent à lui, notamment au regard des engagements énoncés dans sa déclaration de services. Ce faisant, la firme a recueilli de l'information par rapport au taux de notoriété du Protecteur du citoyen chez ces citoyens.

Ainsi, 69% des répondants affirment que, avant même que surviennent leurs problèmes, ils connaissaient l'existence du Protecteur du citoyen. En 2009-2010, ce résultat était de 71%. La notoriété du Protecteur du citoyen s'avère la plus élevée auprès des répondants ayant fait une plainte non fondée (74%). Par ailleurs, il y a eu cette année une augmentation de la notoriété de l'institution chez les personnes âgées de 18 à 34 ans, comparativement à l'année 2009-2010 (52% en regard de 43%).

Il est à noter que la méthode choisie cette année pour l'enquête ne permettait pas le calcul des résultats par région d'appartenance.

Le Protecteur du citoyen a décidé, en 2010-2011, de consacrer ses efforts humains et financiers au développement de sa notoriété plutôt que de les investir dans la mesure de celle-ci. La décision concernant l'évaluation du taux de notoriété en 2011-2012 sera prise en cours d'année.

En 2010-2011, le Protecteur du citoyen a par ailleurs réalisé diverses actions à coût réduit afin d'augmenter sa notoriété, auprès de la population et de relayeurs, notamment par l'entremise de son site Web. Il a également participé à des activités en vue de faire connaître son rôle et ses services au grand public, à des populations cibles ou encore à des spécialistes et à des personnes-ressources qui agissent comme intermédiaires auprès des citoyens. Les principales activités sont présentées ci-après.

ACTIVITÉS	DESCRIPTION
Internet	<p>Le Protecteur du citoyen a apporté cette année des modifications à l'ergonomie et au design graphique de son site Web afin de le rendre encore plus convivial. Il a par ailleurs ajouté des contenus d'intérêt tant pour les citoyens et les parlementaires que pour les médias, notamment:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• les conclusions d'enquêtes menées au cours des derniers mois à la suite de plaintes de citoyens;</li> <li>• les rapports d'intervention concernant le secteur <i>Santé et services sociaux</i> et réalisés à l'initiative du Protecteur du citoyen ou à la suite d'un signalement;</li> <li>• les réactions du Protecteur du citoyen aux projets de loi ou de règlement.</li> </ul> <p>Grâce à un fil RSS, les personnes qui le souhaitent peuvent être informées en temps réel de la diffusion ou de la mise à jour des conclusions d'enquêtes publiées hebdomadairement sur le site du Protecteur du citoyen.</p> <p>L'institution a publié deux infolettres s'adressant aux intervenants du réseau de la santé et des services sociaux. Elle a également conclu un partenariat de contenu avec les Éditions Protégez-vous.ca, grâce auquel elle diffuse une chronique hebdomadaire sur ce site Web qui connaît un fort achalandage.</p>
Médias	<p>La Direction des communications a répondu à 114 demandes de journalistes au cours de l'année. De ce nombre, 32 ont donné lieu à des entrevues de la protectrice du citoyen ou des vice-protecteurs. À cela s'ajoute la conférence de presse relative au dépôt des rapports annuels 2009-2010 (gestion et activités), en septembre 2010.</p>
Allocutions et conférences	<p>Plusieurs membres du Protecteur du citoyen ont fait connaître l'institution auprès de relayeurs ou d'intervenants qui agissent comme intermédiaires auprès de citoyens. En sa qualité de présidente d'honneur, la protectrice du citoyen a notamment prononcé une conférence lors de la collation des grades 2010 de l'École nationale d'administration publique (ENAP). Elle a également partagé ses constats en ce qui concerne son travail d'ombudsman des contribuables avec les membres de l'Ordre des comptables agréés du Québec, à l'occasion de la rencontre annuelle « Colloque CA-Parlementaires ». Elle a de plus prononcé des allocutions lors d'une activité organisée par le Centre d'assistance et d'accompagnement aux plaintes de la Capitale-Nationale de même qu'au conseil d'administration de l'Office des personnes handicapées du Québec.</p> <p>Le vice-protecteur – Services aux citoyens et aux usagers, quant à lui, s'est adressé aux participants au colloque du Conseil québécois d'agrément, tandis que le secrétaire général et directeur des affaires juridiques a prononcé une conférence au Barreau du Québec.</p>

ACTIVITÉS	DESCRIPTION
Activités d'information	<p>Les vice-protecteurs, le secrétaire général et directeur des affaires juridiques, des gestionnaires et des délégués du Protecteur du citoyen se sont adressés à des groupes d'intervenants qui agissent comme intermédiaires auprès de citoyens. Ces activités ont pris la forme d'ateliers ou de rencontres. Elles ont permis de mieux faire connaître le Protecteur du citoyen à des députés, à des commissaires aux plaintes et à la qualité des services, à des représentants de centres d'assistance et d'accompagnement aux plaintes, à des ministères et à des organismes publics, à des usagers du secteur de la santé et des services sociaux ainsi qu'à des associations de défense de droits.</p> <p>Par ailleurs, le Protecteur du citoyen a participé au salon «Visez droit» du Barreau de Montréal. Il a ainsi pu présenter ses services à un large public et faire valoir son rôle de prévention de la judiciarisation dans ses secteurs d'intervention. En suivi de la tournée effectuée l'an dernier dans la région du Saguenay – Lac-Saint-Jean, il a participé au Salon 50+, à Alma, organisé par la Fédération de l'âge d'or du Québec et de la région du Saguenay – Lac-Saint-Jean – Ungava.</p>
Activités de formation	<p>Le Protecteur du citoyen a offert son expertise à la Fédération des commissions scolaires du Québec dans le contexte de la nomination des protecteurs de l'élève par les commissions scolaires, conformément au nouveau Règlement sur la procédure d'examen des plaintes établie par une commission scolaire.</p> <p>Le Protecteur du citoyen a aussi accueilli, à son bureau de Québec, les stagiaires de la Fondation Jean-Charles-Bonenfant de l'Assemblée nationale.</p>

## ORIENTATION 2

### APPORTER AUX PARLEMENTAIRES ET AU GOUVERNEMENT UN ÉCLAIRAGE CONSTRUCTIF SUR LES MOYENS D'AMÉLIORER LA QUALITÉ DES SERVICES PUBLICS ET DE PRÉVENIR L'ATTEINTE AUX DROITS DES CITOYENS

Outre la réception et le traitement des demandes des citoyens, le Protecteur du citoyen agit de façon préventive, en effectuant une veille législative et réglementaire systématique de tous les projets de loi et de règlement. Il réalise également des rapports spéciaux ainsi que des études et des mandats d'initiative destinés aux élus de l'Assemblée nationale, dans le but de les sensibiliser à des problématiques mises en évidence par les plaintes des citoyens et par ses propres constats.

#### **AXE D'INTERVENTION : LA VEILLE LÉGISLATIVE ET RÉGLEMENTAIRE**

La veille législative et réglementaire est une activité du Protecteur du citoyen réalisée en vertu de l'article 27.3 de sa loi constitutive, qui lui confère le pouvoir d'appeler l'attention de l'Assemblée nationale et du gouvernement sur les réformes législatives, réglementaires et administratives qu'il juge conformes à l'intérêt général. Elle est également justifiée en vertu de l'article 7 de la Loi sur le Protecteur des usagers en matière de santé et de services sociaux, qui confie au Protecteur du citoyen le mandat de veiller, par toute mesure appropriée, au respect des usagers du réseau de la santé et des services sociaux, et des droits qui leur sont reconnus par cette loi.

Le Protecteur du citoyen 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 intervient lorsqu'il l'estime nécessaire ou, parfois, à la demande expresse des parlementaires. Des ministres et des dirigeants d'organismes publics sollicitent à l'occasion l'avis préalable de la protectrice du citoyen sur des projets de textes législatifs ou réglementaires. Celle-ci leur fournit alors son avis, dans le respect de son mandat d'action à titre préventif.

En matière réglementaire, la protectrice du citoyen formule ses commentaires directement au ministre ou au dirigeant visé, alors qu'en matière législative elle les transmet généralement à la commission parlementaire chargée d'étudier le projet de loi, sous forme de mémoire ou de lettre. Des demandes d'information ou des interventions du Protecteur du citoyen auprès des ministères et des organismes publics donnent aussi lieu à des modifications ou à des précisions aux projets de loi et de règlement.

### Objectif 2.1

Intervenir auprès des parlementaires au sujet des projets de loi en vue de préserver les droits des citoyens et de déterminer les préjudices possibles

INDICATEURS	CIBLES	RÉSULTAT EN 2009-2010	RÉSULTAT EN 2010-2011
Pourcentage des projets de loi pertinents <sup>5</sup> examinés	100% des projets de loi pertinents examinés	100% des projets de loi pertinents examinés	98% des projets de loi pertinents examinés

<sup>5</sup> Ne sont pas estimés pertinents aux fins de la veille législative, par exemple, les projets de loi sur les crédits adoptés le jour même ou les projets de loi concernant des jours commémoratifs.

### Objectif 2.2

Intervenir auprès du gouvernement au sujet des projets de règlement en vue de préserver les droits des citoyens et de prévenir les difficultés de mise en œuvre

INDICATEURS	CIBLES	RÉSULTAT EN 2009-2010	RÉSULTAT EN 2010-2011
Pourcentage des projets de règlement pertinents <sup>6</sup> examinés	100% des projets de règlement pertinents examinés	100% des projets de règlement pertinents examinés	97% des projets de règlement pertinents examinés

<sup>6</sup> À moins de concerner une question d'intérêt pour le Protecteur du citoyen, les projets de règlement relevant d'organismes hors de sa compétence, les projets de règlement des ordres professionnels (sauf ceux qui touchent la santé ou les services sociaux) et les décrets de convention collective ou autres sujets portant sur les relations de travail sont généralement estimés non pertinents aux fins de la veille réglementaire.

En 2010-2011, 47 des 56 projets de loi présentés à l'Assemblée nationale et 149 des 171 projets de règlement publiés à la *Gazette officielle du Québec* ont été estimés pertinents aux fins de la veille législative et réglementaire et transmis aux délégués du Protecteur du citoyen concernés pour analyse. Les résultats présentés diffèrent légèrement de la cible, ambitieuse, de 100% des projets de loi et de règlement pertinents examinés. Les résultats atteints, soit 98% pour les projets de loi et 97% pour les projets de règlement, représentent 1 projet de loi sur 47 et 5 projets de règlement sur 149 pour lesquels les analyses n'ont pu être produites dans les délais impartis en raison d'une surcharge de travail.

ANNÉES	PROJETS DE LOI		PROJETS DE RÈGLEMENT	
	TRANSMIS POUR ANALYSE/ PRÉSENTÉS À L'ASSEMBLÉE NATIONALE	INTERVENTIONS RELATIVES AUX PROJETS DE LOI ET AUX AVANT- PROJETS DE LOI	TRANSMIS POUR ANALYSE/PUBLIÉS À LA GAZETTE OFFICIELLE DU QUÉBEC	INTERVENTIONS RELATIVES AUX PROJETS DE RÈGLEMENT
2008-2009	68/70	5	102/127	4
2009-2010	56/68	14	125/147	8
2010-2011	47/56	10	149/171	5

Les analyses effectuées en 2010-2011 ont donné lieu à 15 interventions du Protecteur du citoyen (sur 10 projets de loi et 5 projets de règlement) : elles ont permis de préciser les impacts d'ordre administratif, économique ou social potentiellement négatifs pour les citoyens, ou encore de signaler des modifications législatives ou réglementaires répondant à ses recommandations passées. Les résultats du suivi des recommandations au 31 mars de l'année visée sont détaillés ci-dessous.

RECOMMANDATIONS	2009-2010		2010-2011	
	PROJETS DE LOI (SUR 14)	PROJETS DE RÈGLEMENT (SUR 8)	PROJETS DE LOI (SUR 10)	PROJETS DE RÈGLEMENT (SUR 5)
Nombre total de recommandations formulées par le Protecteur du citoyen à la suite de ses interventions	23	12	40	7
Nombre de recommandations suivies <sup>7</sup>	3	1	8	4
Nombre de recommandations non suivies	4	1	14	2
Nombre de recommandations en attente de suivi au 31 mars de l'année visée	16	10	18	1

Les recommandations peuvent être en attente de suivi soit parce que les projets de loi ou de règlement ne sont pas adoptés, soit parce que ces recommandations portaient sur la mise en œuvre et qu'il était trop tôt, au 31 mars de l'année visée, pour en mesurer l'effet. Par ailleurs, pour les projets de loi, alors que 10 des 16 recommandations de l'année dernière sont toujours en attente de suivi au 31 mars 2011, 3 recommandations ont connu en 2010-2011 une issue conforme à la position du Protecteur du citoyen.

Quant aux 10 recommandations relatives à des projets de règlement analysés en 2009-2010 qui étaient en attente de suivi au 31 mars 2010, elles ont toutes connu leur issue cette année, celle-ci étant conforme à la position du Protecteur du citoyen pour 4 d'entre elles.

La section « Bilan de la veille législative et réglementaire » du rapport d'activités 2010-2011 présente de manière détaillée les projets analysés, les interventions du Protecteur du citoyen et leur incidence, le cas échéant, ainsi que le résultat connu en 2010-2011 pour des recommandations formulées au cours des deux années précédentes.

<sup>7</sup> Les recommandations sont considérées comme « suivies » dès lors que la modification, l'ajout ou le retrait suggéré au texte à l'étude sont retenus dans la version définitive du texte, lorsque le Protecteur du citoyen est satisfait d'une autre mesure qu'il estime équivalente pour les droits des citoyens ou encore, exceptionnellement, lorsqu'un engagement jugé sérieux par le Protecteur du citoyen lui est donné à cet effet.

## AXE D'INTERVENTION : LES ÉTUDES ET LES MANDATS D'INITIATIVE

Afin de remplir son rôle en matière de prévention, le Protecteur du citoyen réalise depuis plusieurs années des rapports spéciaux et, depuis 2007, des études et des mandats d'initiative lui permettant de faire la lumière sur des problèmes complexes observés par le nombre de plaintes des citoyens ou qu'il a lui-même constatés, et de les résoudre.

Pour ce faire, le Protecteur du citoyen recommande aux dirigeants visés des solutions pour prévenir les difficultés qu'ont éprouvées les citoyens à faire respecter leurs droits. Dans ses recommandations, le Protecteur du citoyen propose des réformes législatives, réglementaires ou administratives destinées à profiter à l'ensemble de la population. Les réformes administratives peuvent porter sur les politiques, les orientations, les directives ou les pratiques opérationnelles.

Alors que l'objectif 2.3 concerne l'implantation de l'ensemble des mesures correctives relativement aux recommandations contenues dans les rapports spéciaux déposés à l'Assemblée nationale ou remis au gouvernement, l'objectif 2.4 traite depuis cette année des rapports réalisés au cours de l'année dans le contexte d'une enquête systémique et rendus publics. Il porte sur le suivi accordé et sur l'impact des propositions de réformes législatives, réglementaires ou administratives qui ont été acceptées par les ministères, les organismes publics ou les instances visés.

Il importe de souligner que, pour bien distinguer ces deux objectifs, les résultats indiqués à l'objectif 2.4 pour l'année 2010-2011 ne peuvent être comparés à ceux de l'année 2009-2010. Pour cette raison, le suivi des résultats des rapports spéciaux parus en 2009-2010 est entièrement présenté à l'objectif 2.3.

### Objectif 2.3

Recommander aux parlementaires et au gouvernement des solutions novatrices aux situations préjudiciables et aux difficultés que connaissent les citoyens au sein des services publics

INDICATEURS	CIBLES	RÉSULTAT EN 2009-2010	RÉSULTAT EN 2010-2011
Pourcentage de suivi des recommandations issues de nos études et rapports spéciaux	100%	100% des recommandations relatives aux rapports spéciaux dont les suivis d'implantation venaient à échéance au 31 mars 2010	TED enfants <sup>1</sup> : 100% des recommandations relatives aux rapports spéciaux dont les suivis d'implantation venaient à échéance au 31 mars 2011  Procédure d'enquête (policiers) <sup>2</sup> : 0%

<sup>1</sup> Les services gouvernementaux destinés aux enfants qui présentent un trouble envahissant du développement.

<sup>2</sup> La procédure d'enquête appliquée au Québec lors d'incidents impliquant des policiers.

Aucune étude ni rapport spécial n'a été déposé à l'Assemblée nationale ou communiqué au gouvernement en 2010-2011.

Parmi les trois rapports spéciaux déposés à l'Assemblée nationale en 2009-2010, deux d'entre eux nécessitaient, en 2010-2011, un suivi des recommandations formulées par le Protecteur du citoyen, l'autre ayant été réalisé à 100%.

Les recommandations du rapport intitulé *Les services gouvernementaux destinés aux enfants qui présentent un trouble envahissant du développement* (indiqué par la mention « TED enfants » dans le tableau précédent) concernaient trois ministères principalement associés à la prestation de services à ces enfants et à leurs parents (Éducation, Loisir et Sport; Famille et Aînés; Santé et Services sociaux), de concert avec l'Office des personnes handicapées du Québec. Des 21 recommandations inscrites au calendrier d'implantation s'échelonnant jusqu'en 2013, 19 d'entre elles nécessitaient un suivi d'implantation avant le 31 mars 2011. Après les rencontres de suivi tenues avec chacune des instances visées dans ce rapport, le Protecteur du citoyen évalue la progression de l'implantation des recommandations en question comme satisfaisante et considère donc le résultat atteint à 100%. Le suivi des autres recommandations s'effectuera en conformité avec le calendrier d'implantation.

Quant au rapport spécial intitulé *La procédure d'enquête appliquée au Québec lors d'incidents impliquant des policiers* (indiqué par la mention « Procédure d'enquête (policiers) » dans le tableau précédent), qui a été déposé à l'Assemblée nationale au cours de l'exercice financier précédent, le ministère de la Sécurité publique n'ayant toujours pas fait connaître ses intentions au 31 mars 2011, aucun suivi n'a été possible au cours de l'année.

#### Objectif 2.4

Susciter des réformes législatives, réglementaires ou administratives en vue de remédier à des situations préjudiciables et d'éviter leur répétition

INDICATEURS	CIBLES	RÉSULTAT EN 2009-2010	RÉSULTAT EN 2010-2011
Pourcentage des recommandations suivies	100%	Listériose <sup>3</sup> : 100% TED enfants: 100% Procédure d'enquête (policiers): à venir	Protection des nourrissons <sup>4</sup> : 100% P-38 <sup>5</sup> : 33% Procédure d'enquête (policiers): voir l'objectif 2.3
Intervention pour chaque situation préjudiciable anticipée ou constatée	100%	ND	ND
Diminution du nombre de plaintes fondées découlant de ces préjudices	80%	Listériose: 100% TED enfants: 100% Procédure d'enquête (policiers): à venir	ND

<sup>3</sup> La gestion de la crise de la listériose associée aux fromages québécois.

<sup>4</sup> La protection des nourrissons et des tout-petits.

<sup>5</sup> Les difficultés d'application de la Loi sur la protection des personnes dont l'état mental présente un danger pour elles-mêmes ou pour autrui (L.R.Q., c. P-38.001).

En 2010-2011, le Protecteur du citoyen a rendu publics deux rapports découlant d'enquêtes systémiques. Les résultats sont mesurés pour chacun d'eux au regard des recommandations suscitant des réformes législatives, réglementaires ou administratives.

Le premier rapport, intitulé *La protection des nourrissons et des tout-petits* (indiqué par la mention « Protection des nourrissons » dans le tableau précédent) a été rendu public le 28 octobre 2010. Il fait suite aux conclusions d'enquêtes sur les services offerts à trois familles et à leurs enfants en bas âge par des centres jeunesse et des centres locaux de services communautaires (CLSC) dans trois régions du Québec. Deux enfants de moins de 2 ans sont décédés et un enfant du même groupe d'âge vit avec des séquelles graves à la suite de circonstances troubles.

Au terme de son enquête, le Protecteur du citoyen a formulé des recommandations aux six établissements impliqués. Il a ensuite déposé au ministère de la Santé et des Services sociaux son rapport qui met en lumière les enseignements à tirer de ces situations. Ces recommandations ont pour objet l'amélioration continue des services offerts par les établissements de toutes les régions du Québec aux enfants qui naissent et vivent dans un contexte de vulnérabilité ou de négligence. Une de ces recommandations requiert « qu'une modification soit apportée à la Loi sur la protection de la jeunesse, de telle sorte que l'entente provisoire au sens de la loi soit renouvelable une fois pendant l'évaluation d'un signalement lorsque requis ». Cette recommandation a été acceptée par le Ministère, et le Protecteur du citoyen sera attentif aux suites qui y seront données au cours de la prochaine année.

L'autre rapport spécial, intitulé *Les difficultés d'application de la Loi sur la protection des personnes dont l'état mental présente un danger pour elles-mêmes ou pour autrui (L.R.Q., c. P-38.001)* (indiqué par la mention « P-38 » dans le tableau précédent), a été présenté en février 2011 au ministre de la Santé et des Services sociaux. À certaines conditions, cette loi autorise la garde d'une personne contre sa volonté dans un établissement de santé et de services sociaux.

Dans ce rapport, le Protecteur du citoyen met en évidence différentes lacunes et recommande des pistes de solution, notamment deux modifications législatives et une modification administrative. Le Ministère a signifié son accord avec l'esprit de la plupart des recommandations contenues dans ce rapport. Toutefois, il a souligné qu'il n'entendait pas, à cette étape, proposer les modifications législatives suggérées. C'est pourquoi seule la recommandation administrative est officiellement considérée comme acceptée, ce qui explique le résultat de 33% (1 recommandation sur 3). Le Protecteur du citoyen accordera la plus grande attention aux suites qui seront effectivement données à son rapport au cours de la prochaine année.

Ces deux rapports peuvent être consultés sur le site Web du Protecteur du citoyen ([www.protecteurducitoyen.qc.ca](http://www.protecteurducitoyen.qc.ca)), sous l'onglet « Dossiers et documentation ».

Au cours de l'année, le Protecteur du citoyen a analysé les différentes possibilités de rendre compte de l'atteinte des cibles des deuxième et troisième indicateurs de l'objectif 2.4. Ses travaux lui permettent de conclure qu'il ne peut attester l'atteinte d'aucun de ces deux indicateurs. D'une part, aucune compilation ni nomenclature n'ont été produites relativement à l'ensemble des situations préjudiciables anticipées ou constatées. D'autre part, les délais entre l'envoi des recommandations du Protecteur du citoyen au ministère, à l'organisme public ou à l'instance visé et la mise en vigueur des modifications législatives ou réglementaires ou encore l'implantation des réformes administratives recommandées excèdent généralement la durée même d'application du plan stratégique du Protecteur du citoyen, ce qui rend ainsi quasi impossible toute mesure de la diminution des plaintes reçues pour les mêmes motifs, faute de données probantes à fournir.

### ORIENTATION 3

ASSURER LA DISPONIBILITÉ D'UNE MAIN-D'ŒUVRE HAUTEMENT COMPÉTENTE ET MOBILISÉE GARANTE DE LA PRESTATION OPTIMALE DES SERVICES DU PROTECTEUR DU CITOYEN

#### AXE D'INTERVENTION : LA DISPONIBILITÉ DU PERSONNEL

##### Objectif 3.1

Assurer en tout temps la disponibilité de services de qualité aux citoyens

INDICATEURS	CIBLES	RÉSULTAT EN 2009-2010	RÉSULTAT EN 2010-2011
Taux d'inoccupation des postes	Taux inférieur à 2,5% en moyenne annuelle	6,6%	4,7%
Respect des engagements de notre <i>Déclaration de services aux citoyens</i>	100% des engagements respectés	Mesures prises pour respecter 100% des engagements	Mesures prises pour respecter 100% des engagements

Bien qu'il soit encore perfectible à l'égard de la cible de 2,5%, le taux d'inoccupation des postes réguliers de 4,7% témoigne d'une progression en 2010-2011 comparativement à l'année précédente, alors qu'il se situait à 6,6%.

Pour 6 des 23 postes devenus vacants en cours d'année, la décision de ne pas les doter immédiatement reposait sur un besoin de rationalisation budgétaire, sur une réflexion à approfondir relativement à l'organisation administrative ou à l'organisation du travail, ou encore sur l'absence du supérieur immédiat (vacance de son poste) à ce moment-là. Si l'on excluait ces 6 cas, le résultat se situerait à 2,6%, conformément à la cible retenue. Il importe de souligner que les économies engendrées par les vacances de postes réguliers ont totalement été utilisées pour affecter du personnel occasionnel aux secteurs des enquêtes. L'objectif du Protecteur du citoyen en vue d'optimiser l'utilisation des ressources à sa disposition est ainsi atteint.

La cible concernant le respect de 100% des engagements de la *Déclaration de services aux citoyens* est atteinte, puisque ceux-ci font l'objet d'un suivi rigoureux quant à leur application quotidienne. C'est ainsi que, des 22 engagements de nature qualitative, 11 sont entièrement assumés, alors que les autres sont l'objet de mesures auprès des citoyens faisant appel à l'institution. Les résultats relatifs aux 10 engagements quantitatifs, notamment les délais, font l'objet d'un suivi régulier et sont en bonne voie d'être atteints. Les détails des résultats relatifs à chacun de ces engagements se trouvent à la section 5.1 du présent rapport annuel de gestion.

## AXE D'INTERVENTION : L'EXPERTISE

### Objectif 3.2

Maintenir l'expertise de pointe requise pour exercer pleinement la mission du Protecteur du citoyen

INDICATEURS	CIBLES	RÉSULTAT EN 2009-2010	RÉSULTAT EN 2010-2011
Taux de réalisation d'un plan annuel de développement des ressources humaines	Réalisation du plan annuel à 90% et plus	ND	Utilisation de 91,3% du budget et de 97,4% des jours-personnes prévus
Taux de diminution du nombre de plaintes fondées relatives à la qualité des services	Diminution de 10% par année	Taux effectif à partir de 2010-2011	Diminution de 30%

### *Le plan annuel de développement des ressources humaines*

L'indicateur concernant la réalisation du plan de développement des ressources humaines au sein du Protecteur du citoyen révèle que le budget prévu et l'effort planifié à cet égard ont dépassé la cible du plan stratégique. La proportion des jours de développement réalisés est plus grande que la proportion du budget utilisé. C'est là un indice de l'optimisation de l'utilisation du budget grâce à une planification efficace des besoins et à une recherche rigoureuse des fournisseurs les plus appropriés. Au-delà de l'indicateur, il faut retenir l'effort consacré à la planification des besoins et leur regroupement. Une formation en vue de jeter les bases de la relève en gestion a de plus été introduite dans la programmation des activités de développement.

Pour les activités répondant à des besoins communs, la démarche de sélection des fournisseurs a permis d'obtenir des contenus de formation adaptés à la réalité de l'institution et d'y inclure des activités de suivi pour s'assurer du transfert des apprentissages dans le travail, et ce, en recherchant le meilleur rapport qualité-prix. À noter que le développement des compétences est de plus en plus intégré au programme d'accueil et au processus d'évaluation du rendement. L'effort en ce sens doit être maintenu d'année en année.

### *Les plaintes relatives à la qualité des services traitées en 2010-2011*

Le deuxième indicateur de l'objectif 3.2 du plan stratégique concerne les plaintes traitées au cours de l'année 2010-2011.

Cette année, 82 plaintes réparties en 99 motifs ont été traitées par le Comité sur la qualité des services ou le responsable de la qualité des services et par les gestionnaires visés, selon que la demande de services initiale était conclue ou encore active. De ces 99 motifs, 16 ont été jugés fondés en 2010-2011 comparativement à 23 en 2009-2010, ce qui représente un taux de diminution de 30% du nombre de plaintes fondées. La cible annuelle de 10% est donc largement dépassée. Il importe également de signaler la baisse constatée du nombre de plaintes traitées et de motifs de plainte, comparativement à l'année précédente (101 plaintes et 141 motifs), ce qui constitue une diminution de 19% du nombre de plaintes et de 30% du nombre de motifs invoqués.

Les motifs de plainte les plus soulevés par les plaignants, soit dans une proportion de 54%, sont liés à un désaccord avec les conclusions des délégués du Protecteur du citoyen ou à un traitement jugé inapproprié, dont seulement 3 ont été jugés fondés. Par ailleurs, 12% des 99 motifs de plaintes soumis ont été déclarés non recevables et n'ont donc pas été traités en qualité des services.

Parmi les plaintes jugées fondées, les principaux motifs d'insatisfaction portent sur l'absence de nouvelles, l'absence de réponse et sur les délais de traitement.

### AXE D'INTERVENTION : LA MOBILISATION

#### Objectif 3.3

Accroître la satisfaction professionnelle du personnel grâce à un environnement de travail stimulant offrant des défis

INDICATEURS	CIBLES	RÉSULTAT EN 2009-2010	RÉSULTAT EN 2010-2011
Indice de satisfaction professionnelle	Mesure du taux et amélioration annuelle de 5%	Taux de satisfaction professionnelle de 87,5 sur 100	Taux non mesuré

Le taux de satisfaction de 87,5% obtenu en 2009-2010 à la suite d'une mesure effectuée auprès des membres du personnel a mené, en 2010-2011, à la décision de les consulter pour mieux circonscrire les éléments à bonifier dans le but d'améliorer encore la mobilisation au sein de l'institution. Les résultats de cette consultation ont ainsi permis l'élaboration d'un plan d'action pour le maintien et l'amélioration de la mobilisation.

Ce plan, adopté en octobre 2010, est constitué de huit mandats qui interpellent l'ensemble des directions du Protecteur du citoyen. Ces mandats ont pour principaux objectifs de préciser certains rôles et responsabilités de ces directions ainsi que de renforcer la qualité des communications internes.

Considérant l'élaboration du plan d'action pour le maintien et l'amélioration de la mobilisation en 2010-2011, l'institution a jugé plus pertinent de reporter la prochaine mesure de la satisfaction du personnel à la dernière année de mise en œuvre de l'actuel plan stratégique, soit en 2011-2012.

### ORIENTATION 4

#### AMÉLIORER DE FAÇON CONTINUE LA PERFORMANCE DE L'INSTITUTION POUR MIEUX RÉPONDRE AUX BESOINS DES CITOYENS

### AXE D'INTERVENTION : LES MÉTHODES D'ANALYSE ET D'ENQUÊTE

#### Objectif 4.1

Terminer l'implantation de la méthodologie d'enquête systématique adaptée à l'institution, assurant la qualité et la cohérence de ses activités

INDICATEURS	CIBLES	RÉSULTAT EN 2009-2010	RÉSULTAT EN 2010-2011
Pourcentage des enquêtes réalisées selon la méthodologie	70% en 2009-2010	87%	-
	85% en 2010-2011	-	96%

Le Protecteur du citoyen a introduit, en février 2009, une nouvelle méthodologie d'enquête systématisée, afin d'assurer l'uniformité des processus que conduit son personnel en cette matière ainsi que pour établir une rigueur et une cohérence optimales garantissant la qualité de ses interventions.

Pour mesurer l'atteinte de cet objectif, le Protecteur du citoyen a utilisé comme indicateur d'implantation de cette méthodologie la désignation écrite dans toutes les analyses produites, des obligations législatives, réglementaires ou administratives imposées aux ministères, aux organismes publics et aux instances dans une situation donnée.

Les vérifications effectuées pour l'ensemble des dossiers créés au cours de l'année indiquent que 96 % des dossiers sont traités selon la méthodologie d'enquête du Protecteur du citoyen, ce qui est largement supérieur à la cible visée. On peut donc affirmer qu'elle est bien implantée. Les formations sur cette méthodologie se poursuivent auprès des nouveaux employés, tandis que des mises à niveau sont périodiquement offertes à l'ensemble du personnel.

## AXE D'INTERVENTION : L'OPTIMISATION DES RESSOURCES

### Objectif 4.2

Poursuivre la mise en place des meilleures pratiques de gestion des ressources en vue d'en optimiser l'utilisation

INDICATEURS	CIBLES	RÉSULTAT EN 2009-2010	RÉSULTAT EN 2010-2011
Taux de réalisation du plan annuel d'optimisation	Réalisation à 100%	Réalisation à 100%	Réalisation à 100%
Respect des règles et directives en vigueur	Conformité à 100%	Réalisation à mesurer en 2010-2011	Conformité à 100%
Attentes et évaluation du rendement	100% du personnel permanent	89% du personnel permanent a eu des attentes significatives en 2009-2010  86% du personnel permanent a eu une évaluation du rendement de l'année précédente	96% du personnel permanent a eu des attentes significatives en 2010-2011  100% du personnel permanent a eu une évaluation du rendement pour la période précédente

### Le plan annuel d'optimisation

Le Plan d'optimisation des ressources du Protecteur du citoyen 2010-2011 se situe dans la continuité du plan initial de 2008-2009 et porte sur les mêmes objectifs.

Ce plan permet de s'assurer de l'application de pratiques de gestion efficaces dans l'institution, qu'il s'agisse de nouvelles pratiques ou du maintien de pratiques découlant des plans d'optimisation antérieurs. À ce sujet, le Protecteur du citoyen peut confirmer que toutes les pratiques énoncées dans ce plan sont documentées et appliquées avec rigueur.

En matière de **gestion contractuelle**, le Protecteur du citoyen s'est appliqué à respecter le nouveau Règlement sur les contrats du Protecteur du citoyen, adopté en 2009-2010. Au moment de l'attribution des contrats, ceux-ci sont documentés et toute l'information de même que les pièces justificatives sont portées au dossier. Chaque fois que cela est possible, les appels d'offres regroupés et la signature de contrats pluriannuels avec les fournisseurs sont privilégiés pour combler les besoins continus. Quant aux besoins ponctuels ou récurrents, le recours à des banques d'heures est favorisé. Les gestionnaires bénéficient du soutien-conseil d'un expert en gestion contractuelle.

En décembre 2010, un mandat d'analyse des pratiques en matière de gestion contractuelle a été confié au vérificateur interne du Protecteur du citoyen. Toutes ses recommandations ont été entérinées par le conseil de direction et elles ont donné lieu à l'adoption, en janvier 2011, du *Cadre de gestion du processus d'attribution des contrats du Protecteur du citoyen impliquant une dépense de fonds publics*. Une formation spécifique sur les règles d'attribution et sur l'application de ce cadre de gestion est planifiée dès l'entrée en fonction des nouveaux gestionnaires et du personnel visé.

En matière de **dotation des emplois**, l'institution respecte sa politique administrative à cet effet. Elle a également procédé à des adaptations dans ses modes de dotation. Pour chaque poste en dotation, les pratiques comprennent la révision de la description et du niveau de l'emploi, s'il y a lieu, ainsi qu'un affichage à l'interne comme à l'externe des postes à pourvoir. De plus, les aptitudes des candidats sont rigoureusement mesurées en fonction du profil recherché. Les situations pouvant être considérées comme particulières ou exceptionnelles sont documentées pour démontrer le respect des valeurs et des principes adoptés. Afin de pouvoir rapidement les postes clés, l'institution a constitué des réserves de candidatures permettant de sélectionner avec diligence le personnel pour répondre à ses besoins. Les priorités opérationnelles, la nature du poste à pourvoir et la difficulté de remplacement constituent les critères des décisions des autorités pour l'attribution de chacun des postes vacants.

Quant au **traitement des demandes de services**, les mesures mises en place en 2009-2010 ont été maintenues par l'actualisation des processus de travail et l'interdisciplinarité. Le personnel dispose maintenant d'outils performants pour assurer le traitement uniforme des demandes. Ces outils, mis à jour régulièrement, favorisent la cohérence et la compréhension commune des concepts utiles dans l'exercice des fonctions du Protecteur du citoyen. Une méthodologie d'enquête commune est appliquée aux dossiers auxquels elle convient et le processus d'enquête est révisé de façon continue pour tenir compte de la complexité des demandes de services. Des adaptations au système de gestion des données permettent de susciter en temps opportun la vérification et l'approbation des conclusions de chaque dossier par le gestionnaire concerné. Un programme pour le contrôle de qualité et de la conformité des contenus et des conclusions d'enquêtes dans le système de gestion des données est appliqué. Le programme d'accueil du nouveau personnel a été revu et prévoit désormais que chaque employé pourra recevoir la formation et la documentation que nécessite son profil d'emploi durant les jours ou les semaines suivant son entrée en fonction.

Neuf coordonnateurs, en poste depuis avril 2010, assurent une meilleure cohérence des interventions, une plus grande efficacité dans le traitement des demandes et une capacité accrue de faire face à l'évolution de la demande. Ils voient aussi à l'adaptation conséquente de l'organisation du travail du personnel de leur secteur respectif. Le Protecteur du citoyen a intensifié ses travaux pour mettre au point une banque de références institutionnelles qui constituera, en 2011-2012, un élément central du soutien à la tâche des délégués du Protecteur du citoyen. De nouveaux outils conçus pour définir les interventions systémiques, les mandats d'initiative et la veille sectorielle au Protecteur du citoyen ont permis de mieux encadrer ces types d'interventions.

Dans le secteur *Santé et services sociaux*, les travaux sur l'appréciation des motifs de plainte, amorcés l'année précédente, ont été achevés et diffusés à l'ensemble du personnel du secteur. Les équipes qui se consacrent à l'analyse de la recevabilité et au traitement des plaintes et des signalements ont également été restructurées pour permettre une meilleure fluidité du travail dans ce secteur.

Relativement aux **délais de traitement des demandes de services**, l'analyse approfondie effectuée au cours des années précédentes a donné lieu à l'adoption de pratiques permanentes, notamment une veille régulière des indices de productivité qui se traduit par le suivi mensuel d'un tableau de bord et l'analyse statistique des indicateurs de délais de services. Tous les dossiers créés avant le 31 mars 2009 sont validés mensuellement par le gestionnaire visé, qui détermine la pertinence d'en poursuivre le traitement, s'il y a lieu.

En ce qui concerne sa **reddition de comptes**, le Protecteur du citoyen a restructuré son rapport annuel de gestion pour le rendre plus conforme aux pratiques recommandées en cette matière et mieux répondre aux exigences de la Commission de l'administration publique et du Vérificateur général du Québec. Des outils de planification et de reddition de comptes ont également été créés, dont un bilan de mi-année sur l'état de réalisation des indicateurs de gestion et des fiches d'information sur les indicateurs de performance devant faire l'objet d'une attention particulière.

Si l'on considère que le Protecteur du citoyen a maintenu en 2010-2011 l'application des pratiques récurrentes mises en place depuis 2008-2009 et qu'il a réalisé toutes les actions prévues dans son plan d'optimisation, le résultat est jugé atteint à 100%. Toutefois, l'objectif qui consiste à poursuivre la mise en place des meilleures pratiques de gestion des ressources en vue d'en optimiser l'utilisation est l'objet d'une vigilance constante de la part des gestionnaires du Protecteur du citoyen.

### ***Le respect des règles et des directives en vigueur***

Au cours de l'année, le Protecteur du citoyen a procédé à l'inventaire de l'ensemble des documents internes de nature administrative, que ceux-ci concernent l'organisation du travail, la gestion des ressources ou l'exercice des fonctions. Cet inventaire a notamment permis de mieux catégoriser ces documents selon une typologie interne et de distinguer ceux qui sont devenus obsolètes de ceux qui sont toujours en vigueur, dont certains nécessitent une mise à jour.

Pour les finalités de la reddition de comptes à l'égard du deuxième indicateur de l'objectif 4.2 du plan stratégique, on entend par « règles et directives » les documents qui encadrent les pratiques de nature administrative et opérationnelle auxquels les membres de l'institution sont tenus de se conformer.

Au 31 mars 2011, l'inventaire établit que 61 de ces règles et directives sont en vigueur et applicables, dont les deux tiers sont à jour. Les autres feront l'objet d'une actualisation selon l'échéancier prévu dans le plan de mise à jour. Ce deuxième indicateur rend ainsi compte, en 2010-2011, de ces 61 documents, considérant que sa mesure repose sur la prémisse que seule une politique, une directive ou une procédure à jour, ou en voie de l'être, peut être appliquée avec conformité. Le résultat de 100% de conformité se rapporte ici au fait que des mesures ont été prises et appliquées toute l'année pour assurer le respect de ces documents.

Chacune des directions visées doit assurer le respect de ces règles et directives. Des activités de vérification et de contrôle sont exercées par ces directions ou par le vérificateur interne dans les limites de ses mandats.

### ***Les attentes et l'évaluation du rendement***

Le Protecteur du citoyen signifie des attentes de rendement à toutes ses catégories d'employés (fonctionnaires, professionnels, juristes, cadres et vice-protecteurs). Des attentes ont ainsi été signifiées, en 2010-2011, à 96 % du personnel régulier dont la présence au poste visé le justifiait (134 sur 140 employés)<sup>8</sup>, alors que 100 % (115 sur 115) ont vu leur rendement évalué au regard des attentes signifiées l'année précédente. Ces résultats démontrent une nette progression par rapport à la situation en 2009-2010.

Pour que le rendement d'un employé fasse l'objet d'une évaluation, il doit avoir été présent au travail pendant une période minimale de 6 mois. C'est ce qui explique principalement l'écart entre le nombre d'employés pour lesquels des attentes devaient être signifiées en 2010-2011 et ceux qui devaient faire l'objet d'une évaluation pour la même période.

Par ailleurs, le cycle de production des attentes et des évaluations a été modifié en 2010-2011 pour faciliter cette fonction de gestion et, à terme, atteindre l'ambitieuse cible de 100 % à cet égard.

---

<sup>8</sup> Les attentes signifiées dans un délai excédant trois mois de la date d'embauche d'un employé ne sont pas considérées comme ayant été produites.



## 6. LES AFFAIRES PARLEMENTAIRES

L'avis du Protecteur du citoyen est régulièrement sollicité à l'occasion de différentes consultations publiques ou particulières de l'Assemblée nationale. Il est également autorisé à présenter ses commentaires lorsqu'il le juge approprié.

En outre, en vertu de l'article 117.6 du Règlement de l'Assemblée nationale, la Commission de l'administration publique a notamment pour fonction d'entendre, « en vertu de la Loi sur l'administration publique, les ministres, si ceux-ci le jugent opportun, et, selon le cas, les sous-ministres ou les dirigeants d'organismes afin de discuter de leur gestion administrative lorsque celle-ci est signalée dans un rapport du Vérificateur général ou du Protecteur du citoyen ».

L'une des recommandations de la Commission de l'administration publique à la suite de l'audition du Protecteur du citoyen en mars 2010 au sujet de son rapport annuel de gestion 2008-2009 était à l'effet d'établir une collaboration, dans le but d'associer le Protecteur du citoyen aux travaux de la Commission, lorsque cela serait jugé pertinent. Les membres de la Commission estimaient qu'ils auraient avantage à obtenir l'opinion du Protecteur du citoyen, notamment sur des éléments qualitatifs relativement aux services offerts par les ministères et les organismes publics. Une grille d'analyse propre aux besoins de la Commission a conséquemment été élaborée en 2010-2011 par le Protecteur du citoyen, afin d'évaluer l'information relative à la qualité des services des ministères et des organismes et le respect des principes inscrits dans la Loi sur la justice administrative.

Des rapports synthèses portant sur l'application de cette grille d'analyse aux différents ministères et organismes à l'étude ont ainsi été transmis à la Commission de l'administration publique en cours d'année, et également au bénéfice de la Commission de l'aménagement du territoire qui examinait les orientations, les activités et la gestion de la Régie du logement conformément à un mandat de surveillance d'organismes.

Le 20 septembre 2010, la Commission des institutions a entendu la protectrice du citoyen en séance publique sur les suivis de son rapport d'activités 2008-2009 et de ses rapports spéciaux sur la gestion de la crise de la listériose associée aux fromages québécois et sur les services gouvernementaux destinés aux enfants présentant un trouble envahissant du développement.

Le Protecteur du citoyen a de plus été invité à quatre reprises par des commissions parlementaires à l'occasion de consultations sur les projets de loi. Ainsi, le Protecteur du citoyen a été entendu :

- le 8 septembre 2010 relativement au projet de loi n° 103 – Loi modifiant la Charte de la langue française et d'autres dispositions législatives;
- le 17 novembre 2010 relativement au projet de loi n° 126 – Loi resserrant l'encadrement des services de garde éducatifs à l'enfance;
- le 30 novembre 2010 relativement au projet de loi n° 131 – Loi modifiant la Loi sur la Régie du logement et diverses lois concernant le domaine municipal; et
- le 15 mars 2011 relativement au projet de loi n° 127 – Loi visant à améliorer la gestion du réseau de la santé et des services sociaux.

Suivant l'esprit du Code d'éthique et de déontologie des membres de l'Assemblée nationale, adopté en décembre 2010, auquel n'est pas assujéti le Protecteur du citoyen, celui-ci a pris l'initiative d'adopter son propre code d'éthique et de déontologie. À cet effet, dès janvier 2011, des rencontres ont eu lieu avec des représentants d'autres personnes désignées par l'Assemblée nationale, afin d'établir une communauté de valeurs pour l'adoption de leurs codes respectifs. Le Code d'éthique et de déontologie du Protecteur du citoyen a été adopté le 28 mars 2011 et est entré en vigueur le même jour.

Enfin, le Protecteur du citoyen est toujours d'avis qu'il devrait, à l'instar des autres personnes désignées par l'Assemblée nationale, présenter ses demandes budgétaires et sa reddition de comptes au Bureau de l'Assemblée nationale plutôt qu'au Conseil du trésor, ce qui confirmerait son autonomie et son indépendance à l'égard du gouvernement. En cela, il a reçu l'appui de la Commission de l'administration publique, qui en a fait une recommandation officielle dans son *Vingt-quatrième rapport sur l'imputabilité des sous-ministres et des dirigeants d'organismes publics*.

## 7.

LA COOPÉRATION  
AVEC LES OMBUDSMANS

Le Protecteur du citoyen, tout comme ses homologues ombudsmans et médiateurs parlementaires des autres provinces et pays, participe aux travaux de certaines associations qui regroupent des institutions ayant un mandat analogue au sien.

La coopération s'exerce en priorité auprès des membres du Conseil canadien des ombudsmans parlementaires, de l'Association des Ombudsmans et Médiateurs de la Francophonie, ainsi qu'auprès de l'Institut International de l'Ombudsman. Le Protecteur du citoyen partage les objectifs de ces associations qui consistent, entre autres, à soutenir les institutions existantes, à assurer la formation du personnel, à encourager la recherche et à en diffuser les résultats. Il choisit de prendre part à certaines de leurs activités en fonction de leur apport au renforcement de son expertise ou de la possibilité de partager son expérience et son savoir-faire avec des institutions comparables.

En sa qualité de membre du Conseil canadien des ombudsmans parlementaires, la protectrice du citoyen a participé à la rencontre annuelle de cette organisation, regroupant dix ombudsmans parlementaires des provinces et territoires canadiens, en juin 2010, à Regina (Saskatchewan).

Élue deuxième vice-présidente de l'Association des Ombudsmans et Médiateurs de la Francophonie, la protectrice du citoyen a participé à une rencontre du bureau administratif de cette association qui s'est également tenue en juin 2010, à Luxembourg. La protectrice du citoyen est aussi à l'origine de la première réunion électronique du conseil d'administration de cette association et a remplacé son président, à sa demande, au 3<sup>e</sup> Congrès de l'Association des Hautes juridictions de cassation des pays ayant en partage l'usage du français, à Ottawa. La protectrice du citoyen a finalement participé en octobre 2010 au Symposium international des droits de l'enfant, à Moncton (Nouveau-Brunswick), pour y présenter le rapport de l'Association des Ombudsmans et Médiateurs de la Francophonie sur les mécanismes de mise en œuvre de la Convention sur les droits de l'enfant.

À Québec, en avril 2010, le Protecteur du citoyen a signé avec son homologue marocain, le Diwan Al Madhalim, une entente de coopération en vue de favoriser les échanges entre les deux institutions aux fins de la formation et du partage des expertises. Un des principaux exemples de cette collaboration est la publication du *Recueil de la doctrine de l'Ombudsman*, élaboré sous l'égide de l'Association des Ombudsmans et Médiateurs de la Francophonie. Proposé par le Protecteur du citoyen, ce recueil constitue un outil de référence où sont partagées les méthodes, les stratégies et les solutions des ombudsmans et des médiateurs à des problématiques similaires en matière de respect des droits des citoyens, d'amélioration des services qui leur sont rendus et de bonne gouvernance des administrations publiques de la Francophonie. La réalisation de ce projet est financée par l'Organisation internationale de la Francophonie et l'Association des Ombudsmans et Médiateurs de la Francophonie, qui hébergera la base de données sur son site Web d'ici la fin de 2011.

Un autre volet de la coopération entre les institutions du Protecteur du citoyen et du Diwan Al Madhalim du Maroc est la collaboration aux travaux du Centre de Formation et d'Échanges en Médiation de l'Association des Ombudsmans et Médiateurs de la Francophonie. Ce centre a notamment pour objectifs d'appuyer la stratégie d'action des institutions de médiation, de renforcer les capacités d'intervention de leurs collaborateurs et de développer les connaissances relatives aux méthodes et aux techniques de médiation. Les sessions de formation réunissent principalement des représentants des ombudsmans et des médiateurs des pays francophones de l'Afrique, de l'Europe et du Moyen-Orient. Le Protecteur du citoyen a poursuivi son engagement actif lors de la 5<sup>e</sup> session de formation tenue à Rabat, à laquelle une déléguée a été invitée à donner une formation sur le thème suivant: « Le rôle du Médiateur dans le suivi des amendements et relations avec le Parlement, le Gouvernement et la Presse ».

Au cours de l'année 2010-2011, le Protecteur du citoyen a accueilli dans ses bureaux le Diwan Al Madhalim du Maroc et premier vice-président de l'Association des Ombudsmans et Médiateurs de la Francophonie pour des séances de travail, ainsi que deux députés de l'Assemblée nationale française pour échanger sur son rôle, ses spécificités et son fonctionnement en tant qu'organisme indépendant. Il a également accueilli une enseignante de l'Université de Louvain, en Belgique, dans le contexte d'une étude comparative des pratiques du Protecteur du citoyen avec celles des médiateurs belges.

Régulièrement invité à fournir des renseignements sur son rôle, ses mandats et son fonctionnement, le Protecteur du citoyen a suscité notamment l'intérêt du magazine Web russe *European Ombudsman*, qui se consacre aux activités des institutions nationales des droits de l'homme. Ce dernier a ainsi publié le premier article mettant en valeur un ombudsman parlementaire canadien.

# 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 son article 3. Il se conforme aux exigences en découlant et à celles de sa propre loi constitutive. Bien qu'elle ne soit pas assujéti au Règlement sur la diffusion de l'information et sur la protection des renseignements personnels, l'institution a choisi de s'en inspirer pour adopter, en octobre 2010, la Politique sur la diffusion de l'information et sur la protection des renseignements personnels.

Dans le respect de la Loi sur le Protecteur des usagers en matière de santé et de services sociaux ainsi que de la Loi sur les services de santé et les services sociaux, le Protecteur du citoyen tient également compte des règles particulières régissant l'accès à l'information et la protection des renseignements personnels qui s'appliquent aux dossiers de plainte des usagers.

Au cours de l'année, le Comité sur l'accès, la protection et la sécurité de l'information a été créé. Ce comité joue un rôle consultatif en matière d'accès à l'information, de protection des renseignements personnels et de sécurité de l'information, notamment en ce qui a trait à la diffusion des documents sur le site Web du Protecteur du citoyen, conformément à sa politique en cette matière, et à la formation des employés.

## *L'accès à l'information*

Le Protecteur du citoyen a répondu aux 50 demandes d'accès, formulées par 47 citoyens, reçues au cours de l'exercice 2010-2011. De ce nombre, 28 concernaient l'accès à des renseignements personnels, alors que les 22 autres avaient pour objet l'obtention de documents administratifs.

Nombre de demandes et de demandeurs en matière d'accès à l'information (2008-2011)

EXERCICE FINANCIER	NOMBRE DE DEMANDES	NOMBRE DE DEMANDEURS
2008-2009	38	32
2009-2010	51	41
2010-2011	50	47

Près des deux tiers des demandes relatives à l'accès à des documents administratifs (14) ont été acceptées par le responsable de l'accès à l'information et de la protection des renseignements personnels. Par ailleurs, 4 demandes ont été partiellement acceptées et pour les 4 autres, le citoyen a été dirigé vers un autre organisme puisque le Protecteur du citoyen ne détenait pas les documents demandés. Aucune demande n'a été refusée.

Quant aux demandes concernant l'accès à des renseignements personnels, 2 ont été acceptées intégralement et 16 acceptées partiellement, alors que seulement 3 citoyens ont vu leurs demandes être refusées. Parmi les 7 autres demandes de cette catégorie, 5 ont été transmises à un autre organisme au motif que le Protecteur du citoyen ne détenait pas les renseignements demandés, et le traitement de 2 autres demandes a été interrompu (désistement du citoyen et absence de procuration permettant le traitement de la demande).

Toutes les demandes ont été traitées dans le respect des délais qu'impose la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels, soit 74% en deçà du délai de 20 jours et 26% avant le délai maximal de 30 jours prévu dans cette loi.

### ***La protection des renseignements personnels***

Au cours de l'exercice 2010-2011, une dizaine de séances de formation sur l'accès à l'information et la protection des renseignements personnels ont été offertes aux nouveaux employés dès leur arrivée au sein de l'institution. De plus, deux séances de mise à jour ont été données aux employés du secteur *Santé et services sociaux*. Ainsi, plus d'une quarantaine d'employés ont pris part à l'une ou l'autre de ces formations.

## 9.

# LES EXIGENCES LÉGISLATIVES ET GOUVERNEMENTALES

Le statut particulier du Protecteur du citoyen, indépendant du gouvernement, limite ses obligations à l'égard de la plupart des exigences découlant de lois, de politiques et d'autres documents gouvernementaux pour lesquelles les ministères et la grande majorité des organismes publics doivent rendre compte.

Le Protecteur du citoyen adhère tout de même volontairement à plusieurs de ces exigences, comme en témoignent les paragraphes suivants.

### 9.1

#### L'ÉTHIQUE ET LA DÉONTOLOGIE

Par serment ou déclaration solennelle, la protectrice du citoyen, les vice-protecteurs et l'ensemble des employés s'engagent à remplir leurs fonctions avec honnêteté, impartialité et justice et à n'accepter aucune autre somme d'argent ni avantage que ce qui leur est alloué conformément à la Loi.

Le Protecteur du citoyen a par ailleurs adopté dès 1995 une politique relative à la déontologie de ses employés, qui se réfère aux règles applicables en semblable matière dans l'administration publique, et ce, bien que les employés de l'institution ne soient pas nommés selon la Loi sur la fonction publique. Cette politique fera l'objet d'une actualisation au cours de l'année 2011-2012.

Un énoncé des valeurs qui guident les interventions du Protecteur du citoyen et qui animent les actions de ses employés a de plus été produit et diffusé à l'ensemble du personnel en novembre 2010. Depuis cette date, il est remis systématiquement et expliqué à chaque nouvel employé de l'institution.

Enfin, et bien que le Code d'éthique et de déontologie des membres de l'Assemblée nationale sanctionné le 8 décembre 2010 ne s'applique pas à lui, le Protecteur du citoyen a volontairement adopté son propre code d'éthique et de déontologie en mars 2011. Les principes éthiques et les règles déontologiques qui s'y trouvent s'appliquent à la protectrice du citoyen et aux vice-protecteurs.

### 9.2

#### LA POLITIQUE LINGUISTIQUE

Par sa politique relative à la langue de communication, actualisée en 2009, le Protecteur du citoyen s'assure du respect de la Charte de la langue française dans l'exercice de ses fonctions et dans ses relations quotidiennes avec les citoyens et ses interlocuteurs. Cette politique fait également écho aux dispositions de la Charte ainsi que de la Loi sur les services de santé et les services sociaux relatives aux communications avec les citoyens d'expression anglaise.

La Politique relative à la langue de communication au Protecteur du citoyen s'harmonise avec sa mission et ses caractéristiques propres, énoncées dans les deux lois qui le gouvernent. Elle tient compte du fait qu'il reçoit et peut recevoir des plaintes, des signalements et des demandes d'intervention, verbalement ou par écrit, de tous les citoyens du Québec, dont les usagers du réseau de la santé et des services sociaux, et qu'il doit leur prêter assistance dans la formulation de leurs demandes ou plaintes, de même que dans les démarches s'y rapportant. Ces éléments sont de plus inscrits dans les documents de soutien dont bénéficient les employés dans l'exercice de leurs fonctions. Le responsable du respect de cette politique au sein de l'institution assiste les employés et les gestionnaires qui sollicitent ses conseils.

Adoptée en 2007, la Loi sur le développement durable (L.R.Q., c. D-8.1.1) a pour objet d'instaurer un nouveau cadre de gestion au sein de l'administration publique afin que l'exercice de ses pouvoirs et de ses responsabilités s'inscrive dans la recherche d'un développement durable.

Bien que le Protecteur du citoyen ne soit pas assujéti à cette loi, il contribue – dans le contexte de sa mission et de ses activités quotidiennes – au respect et à l'application plus particulière de 7 des 16 principes qui y sont énoncés. Le tableau suivant fait état des principaux efforts de l'institution sur ce chapitre.

1. SANTÉ ET QUALITÉ DE VIE	
ACTIONS RÉALISÉES EN 2010-2011	GESTES POSÉS
CONDITIONS DE TRAVAIL	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Optimiser la qualité et les aménagements physiques de travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Révision de la politique sur l'attribution des espaces de travail</li> <li>Réaménagement de proximité</li> </ul>
SÉCURITÉ DES INDIVIDUS	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Aménager les lieux de travail de façon sécuritaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en place de mesures de sécurité à l'accueil</li> <li>Développement d'une procédure d'intervention en situation d'urgence avec des citoyens</li> </ul>
2. ÉQUITÉ ET SOLIDARITÉ SOCIALES	
ACTIONS RÉALISÉES EN 2010-2011	GESTES POSÉS
ÉGALITÉ DES CHANCES ET RESPECT DES GROUPES ET DES INDIVIDUS	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Définir et appliquer les valeurs institutionnelles, notamment la justice, l'impartialité, le respect et l'équité</li> <li>Élaborer un code d'éthique et de déontologie pour les dirigeants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Énoncé des valeurs institutionnelles et définitions convenues et distribuées à chaque employé</li> <li>Adoption d'un code d'éthique et de déontologie applicable à la protectrice du citoyen et aux vice-protecteurs</li> </ul>
ÉQUITÉ SALARIALE ET ÉVALUATION DES EMPLOYÉS	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mener l'exercice du maintien de l'équité salariale pour le personnel du Protecteur du citoyen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conduite de l'exercice et administration des sommes nécessaires pour corriger les iniquités salariales pour trois catégories d'emploi</li> </ul>
3. PARTICIPATION ET ENGAGEMENT	
ACTIONS RÉALISÉES EN 2010-2011	GESTES POSÉS
SENTIMENT D'APPARTENANCE	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Encourager la participation du personnel à l'organisation de son milieu de travail et reconnaître le travail accompli</li> <li>Mobiliser le personnel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reconnaissance des 20 ans de service du personnel</li> <li>Adoption et mise en œuvre d'un plan de mobilisation du personnel</li> </ul>

#### CONSULTATION ET PARTICIPATION DES PARTIES PRENANTES

- |  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consulter les citoyens et les intervenants externes dans une démarche de recherche des solutions aux problèmes systémiques</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tenue de groupes de discussion avec des citoyens et des groupes de citoyens</li> </ul> |
|--|---|

#### 4. ACCÈS AU SAVOIR

##### ACTIONS RÉALISÉES EN 2010-2011

##### GESTES POSÉS

#### FORMATION ET AMÉLIORATION DES COMPÉTENCES PROFESSIONNELLES

- |  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organiser des formations répondant à des besoins communs</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adoption et mise en œuvre d'un plan de développement des ressources humaines, lequel prévoit des ressources qui se consacreront à des activités de formation collectives</li> </ul> |
|--|--|

#### DIFFUSION DE SAVOIR-FAIRE, D'EXPÉRIENCES ET DE PRATIQUES

- |   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Assurer le transfert de connaissances utile à l'ensemble du personnel ou aux citoyens</li> <li>• Mettre en place une banque de références sur l'information à la disposition du personnel et les positions institutionnelles</li> <li>• Partage d'expériences avec d'autres organisations et institutions</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Publication de bulletins d'information juridique dans l'intranet</li> <li>• Publication sur le site Web de conclusions d'enquêtes et de rapports d'intervention du Protecteur du citoyen</li> <li>• Structuration d'une banque de références à la disposition du personnel dans l'intranet</li> <li>• Rencontre de trois organisations publiques pour partager des outils de gestion de la performance</li> <li>• Échanges sur l'éthique et la déontologie avec les autres personnes désignées par l'Assemblée nationale</li> </ul> |
|---|--|

#### 5. PARTENARIAT ET COOPÉRATION AVEC D'AUTRES OMBUDSMANS

##### ACTIONS RÉALISÉES EN 2010-2011

##### GESTES POSÉS

#### PARTAGE D'INFORMATION ET D'EXPERTISES ENTRE LES OMBUDSMANS

- |   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Soutenir le renforcement de la fonction de médiateur/ombudsman dans les pays en développement</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participation active avec l'ombudsman du Maroc à la création d'un recueil de la doctrine au bénéfice de l'ensemble des ombudsmans de la francophonie</li> </ul> |
|---|--|

#### COOPÉRATION ET DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL

- |   |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• S'engager dans la coopération entre les médiateurs et ombudsmans des autres gouvernements canadiens et internationaux</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participation de la protectrice à titre de deuxième vice-présidente de l'Association des Ombudsmans et Médiateurs de la Francophonie et au sein du Conseil canadien des ombudsmans parlementaires</li> </ul> |
|---|---|

6. PRÉVENTION	
ACTIONS RÉALISÉES EN 2010-2011	GESTES POSÉS
NIVEAU ET NATURE DES RISQUES	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Donner priorité aux demandes de services selon la nature et le niveau de risques pour le citoyen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Application d'une grille de hiérarchisation de demandes de services en fonction du risque couru par les citoyens visés</li> </ul>
7. PRODUCTION ET CONSOMMATION RESPONSABLES	
ACTIONS RÉALISÉES EN 2010-2011	GESTES POSÉS
CONSOMMATION DES RESSOURCES NATURELLES	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Faciliter la récupération des matières recyclables et encourager la diminution de consommation des ressources naturelles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Récupération du papier et des matières résiduelles à l'aide de bacs individuels et de bacs communs, dont certains sont sécurisés, dans les espaces communs</li> <li>Diffusion de messages de sensibilisation à l'utilisation réduite des imprimantes couleur</li> </ul>

# 10. L'UTILISATION DES RESSOURCES

Le Protecteur du citoyen vise la plus haute performance administrative et a maintenu en 2010-2011 ses actions en ce sens.

## 10.1 LES RESSOURCES HUMAINES

### Évolution des effectifs (ETC\*) par catégorie d'emploi

CATÉGORIE D'EMPLOI	2008-2009	2009-2010	2010-2011
Hors cadre	4	3	3
Cadre	9	9	9
Professionnel	61	65	68
Technicien	33	33	33
Personnel de soutien	25	22	19
Total	132	132	132

\* équivalent temps complet

### Répartition du personnel permanent par unité administrative

UNITÉ ADMINISTRATIVE	2008-2009	2009-2010	2010-2011
Bureau de la protectrice du citoyen	3	2	2
Vice-protectorat – Services aux citoyens et aux usagers	90	90	85
Vice-protectorat – Prévention et innovation	20	18	21
Secrétariat général, Direction des affaires juridiques et Direction des communications	10	11	12
Direction des ressources humaines et de l'administration	9	11	12
Total	132	132	132

### Répartition du personnel permanent par tranche d'âge

TRANCHE D'ÂGE	2008-2009	2009-2010	2010-2011
35 ans et moins	18	22	26
36-40 ans	7	10	13
41-45 ans	14	11	9
46-50 ans	20	23	24
51-55 ans	25	26	25
56 ans et plus	48	40	35
Total	132	132	132

### Répartition du personnel permanent par sexe

SEXE	2008-2009	2009-2010	2010-2011
Féminin	96	94	92
Masculin	36	38	40
Total	132	132	132

### *L'évolution des effectifs*

Pour mener à bien sa mission et répondre de manière appropriée aux demandes de la population, le Protecteur du citoyen compte sur une main-d'œuvre totalisant 132 personnes à temps plein occupant un poste permanent, dont les deux tiers sont affectés directement aux enquêtes. En 2010-2011, la répartition des ressources poursuit les objectifs fixés en 2009-2010: tenir compte de l'évolution du profil de la demande, des priorités opérationnelles, de la vulnérabilité et de la difficulté de remplacement des postes vacants et de l'utilisation optimale des budgets à la disposition du Protecteur du citoyen.

Étant donné la nature de son rôle, le Protecteur du citoyen mise sur un personnel qui possède, pour plusieurs membres, une expertise unique. Il y a ainsi eu progression constante des emplois de niveau professionnel, et ce, depuis 2008-2009. L'année 2010-2011 a vu également une augmentation de l'effectif du Vice-protectorat – Prévention et innovation, ce qui est venu confirmer la volonté de développer ces mandats d'initiative au sein de l'institution. Par ailleurs, la répartition du personnel permanent par unité administrative demeure relativement stable.

Au cours des trois dernières années, il y a eu rajeunissement de la main-d'œuvre du Protecteur du citoyen. Les départs à la retraite ont fait en sorte de diminuer la proportion du personnel âgé de 56 ans et plus, et ce, à l'avantage du groupe des moins de 40 ans.

En ce qui concerne la proportion des hommes et des femmes, l'institution est à forte présence féminine. Cette proportion a toutefois légèrement fléchi depuis 2008-2009, où elle est passée de 73% à 70% en 2010-2011. Il importe par ailleurs de préciser que 4 des 9 cadres de l'institution sont des femmes.

Au cours de l'année, le Protecteur du citoyen a poursuivi ses efforts pour attirer une main-d'œuvre qualifiée et diversifiée. Ainsi, l'institution a mis en place des mécanismes pour favoriser la rétention d'étudiants et de stagiaires, a révisé et structuré son programme d'accueil et a misé sur des bassins de candidats expérimentés. Cette stratégie répond au besoin de rajeunissement du personnel en vue de faire face, notamment, aux départs à la retraite, qui demeurent réguliers.

### ***La formation et le développement des compétences***

Le Protecteur du citoyen travaille au développement continu de ses ressources humaines pour répondre aux particularités de sa mission. En 2010-2011, il y a ainsi investi 2,5 % de sa masse salariale (225 334 \$, répartis comme suit : 106 104 \$ en coûts directs et 119 230 \$ comptabilisés à la masse salariale équivalant aux dépenses inhérentes à la libération de temps nécessaire pour participer aux différentes formations, dont la majorité a été donnée à l'interne, nécessaires au maintien des compétences de son personnel).

Chaque nouvel employé bénéficie également d'un programme d'accueil et de formation interne adapté à sa catégorie d'emploi, ce qui lui permet d'acquérir en temps opportun les connaissances essentielles à l'exercice de ses fonctions. Au cours de l'année, 24 nouveaux employés ont bénéficié de ce programme et y ont consacré 441 heures (63 jours).

Au cours de la dernière année, le Protecteur du citoyen a investi des efforts importants en vue de la révision du programme d'accueil et d'intégration à la tâche dans le but d'actualiser le contenu des modules présentés par des personnes-ressources et, surtout, pour l'intégrer davantage aux processus de développement des compétences et de la gestion du rendement.

### ***La santé du personnel et la qualité de vie au travail***

La santé des membres du personnel et leur qualité de vie au travail ont un effet direct sur leur rendement. Les employés bénéficient à cet égard de différentes mesures : aménagement du temps de travail, horaire variable, programme d'aide aux employés par entente avec le Centre de services partagés du Québec, services-conseils en ergonomie et accès aux services d'une infirmière dans le contexte d'un regroupement de ministères et d'organismes publics, qui permet en plus d'offrir un programme de promotion de la santé.

Les actions réalisées en 2010-2011 pour répondre à l'objectif stratégique 3.3, qui concerne la mobilisation du personnel, témoignent aussi de l'importance accordée à la qualité de vie au travail.

### ***La mobilisation du personnel***

Le Protecteur du citoyen a poursuivi sa démarche de maintien et d'amélioration de la mobilisation de son personnel; les résultats et les actions relatifs à l'objectif stratégique 3.3, présentés précédemment, font d'ailleurs état d'une partie des efforts en cette matière. Les rencontres du Comité sur l'organisation du travail, présidées par la protectrice du citoyen, contribuent également à la mobilisation, puisqu'il s'agit d'un forum privilégié pour mieux connaître les besoins et les préoccupations du personnel.

L'évaluation du rendement et la définition d'attentes spécifiques pour chaque employé représentent par ailleurs une obligation clairement manifestée aux gestionnaires de l'institution et inscrite comme l'un des indicateurs du *Plan stratégique 2009-2012* (objectif 4.2).

Les améliorations apportées au cours de l'année au processus de planification et de réalisation des activités de développement des compétences sont aussi de nature à accroître la mobilisation du personnel.

### ***L'équité salariale***

Au cours de la dernière année, le Protecteur du citoyen a achevé le paiement rétroactif des rajustements salariaux résultant de la démarche d'équité salariale. Conformément à la loi, le Protecteur du citoyen a également procédé au maintien de l'équité salariale. Cet exercice a conduit à de nouveaux rajustements salariaux, absorbés à même le budget annuel sans avoir recours au fonds de suppléance pour la portion des dépenses applicables en 2010-2011. À terme, cette démarche constitue un motif d'attraction et de rétention du personnel de l'institution.

### ***La planification de la main-d'œuvre et la relève de gestion***

Le Protecteur du citoyen trace périodiquement le portrait de sa main-d'œuvre pour adapter ses stratégies de gestion de l'effectif et de dotation, notamment pour tenir compte des départs à la retraite. Des plans de transfert d'expertise ont ainsi été mis en œuvre relativement à plusieurs emplois jugés stratégiques, ce qui a permis d'atténuer les effets nuisibles des départs sur la performance de l'institution. Le plan annuel de développement des ressources humaines prévoyant de plus des activités qui favorisent l'émergence de la relève en gestion, des actions en ce sens ont été accomplies en 2010-2011, dont la création de postes de coordonnateurs dans les directions chargées des enquêtes, et leur formation conséquente.

La mise à jour du plan de main-d'œuvre, réalisée au cours de l'année, a permis d'actualiser les objectifs et les plans d'action relatifs aux stratégies en matière de dotation, de maintien et de développement de l'expertise ainsi que pour la mobilisation et la rétention des employés. Cette mise à jour a été une autre occasion d'implanter une approche fondée sur une gestion intégrée des ressources humaines.

En ce qui concerne les départs à la retraite, le nombre potentiel de personnes qui quitteront le Protecteur du citoyen est de 3 pour la prochaine année, il sera respectivement de 5 et de 6 pour les années 2012-2013 et 2013-2014<sup>9</sup>.

## **10.2 LES RESSOURCES FINANCIÈRES**

Bien que la Loi sur l'administration publique ne lui impose pas l'obligation de produire un plan annuel de gestion des dépenses, le Protecteur du citoyen s'y conforme pour la plus grande transparence possible. C'est ainsi que sont inscrits au *Budget de dépenses 2010-2011 (volume 1)*, consacré à l'Assemblée nationale et aux personnes désignées par elle, des crédits de 13,8 millions de dollars, soit une augmentation de 4% par rapport à l'année précédente. Près de 90% de cette hausse des crédits est attribuable à l'accroissement de la masse salariale lié au règlement du dossier de l'équité salariale. Pour procéder au versement des montants relatifs à ce dossier, le Protecteur du citoyen a eu recours cette année au fonds de suppléance du Secrétariat du Conseil du trésor pour des crédits supplémentaires de 700 000 dollars, non récurrents. Cela a ainsi porté ses crédits à 14,5 millions de dollars en 2010-2011.

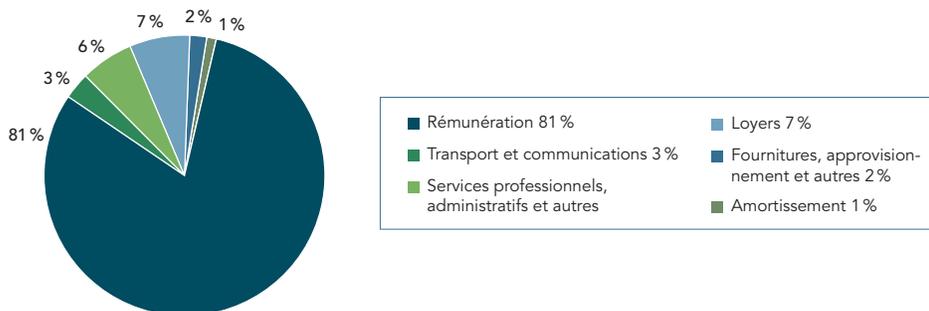
Les dépenses pour l'année se terminant le 31 mars 2011 sont de 14,1 millions de dollars. Elles incluent l'amortissement et excluent les immobilisations. Le tableau qui suit présente les dépenses ventilées pour l'exercice 2010-2011, selon le modèle du Contrôleur des finances, et comparées aux deux exercices précédents.

<sup>9</sup> Estimé en fonction des données disponibles dans le système de paie SAGIP. Les départs considérés sont ceux qui ne comportent pas de réduction actuarielle (personne ayant atteint 60 ans ou 35 ans de service).

### Ventilation des dépenses (en milliers de dollars)

	2008-2009 <sup>10</sup>	2009-2010	2010-2011
Dépenses	12 646,0	15 210,1*	14 125,0
Rémunération	9 790,0	12 194,6*	11 488,0
Services de transport et communications	460,0	476,0	456,4
Services professionnels, administratifs et autres	806,6	939,0	762,4
Loyers	940,9	984,2	1 029,5
Fournitures et approvisionnement	248,3	222,4	198,5
Autres dépenses	4,5	4,3	3,9
Amortissement des immobilisations	395,7	389,6	186,3

\* Ces résultats incluent le montant de 3 millions de dollars non récurrents lié au règlement du dossier de l'équité salariale.



### Les ressources humaines et le fonctionnement

Près de 81 % des dépenses du Protecteur du citoyen sont consacrées à la rémunération des ressources humaines, ce qui s'explique par la nature même de sa mission et de ses fonctions. La diminution de 5,8 % observée dans les dépenses de rémunération, par rapport à l'année précédente, est due au fait qu'une partie importante des sommes liées au règlement sur l'équité salariale a été payée en 2009-2010 et qu'une portion de cette dépense n'était pas récurrente.

Les dépenses de fonctionnement et d'amortissement, quant à elles, ont diminué de 12,5 % comparativement à la situation en 2009-2010, principalement en raison de la baisse des coûts liés à l'amortissement, puisque la période d'amortissement associée aux travaux d'implantation de son système informatique de gestion des dossiers s'est terminée à la fin de l'exercice précédent. De plus, une gestion rigoureuse a également permis de diminuer le niveau des autres dépenses de fonctionnement. Par ailleurs, les coûts des loyers ont augmenté de 4,6 %, conformément aux termes des baux de location de longue durée. Cette diminution des dépenses de fonctionnement est aussi le résultat d'une volonté des autorités de l'institution de maximiser l'utilisation des budgets pour maintenir les ressources humaines qui travaillent directement à la mission.

<sup>10</sup> Les dépenses réelles inscrites à l'année 2008-2009 diffèrent de celles du *Rapport annuel de gestion 2008-2009* du Protecteur du citoyen parce que ces dernières étaient en date du 15 avril 2009, soit avant la fermeture de l'année financière.

### Les immobilisations

Au cours de l'année 2010-2011, le Protecteur du citoyen a poursuivi le développement de son système automatisé de répartition des appels qui a pour objet la collecte et le traitement des données dans des applications de services téléphoniques à la clientèle. Des investissements ont aussi été nécessaires pour renouveler certaines infrastructures informatiques, notamment l'achat de postes de travail, de serveurs et d'unités de disques. Les dépenses totales en immobilisation ont été de 102 692\$ en 2010-2011. Des renseignements additionnels sont formulés à la section 10.3.

#### Le budget d'investissements (en milliers de dollars)

	2008-2009	2009-2010	2010-2011
Acquisition d'immobilisation	133,9	152,1	102,7
Développement informatique	-	-	-

### La répartition budgétaire par orientation et la mise en œuvre du Plan annuel de gestion des dépenses

Dans son plan annuel de gestion des dépenses 2010-2011, le Protecteur du citoyen a planifié la répartition de ses ressources humaines en fonction de quatre orientations : le respect des droits des citoyens, la prévention des préjudices, un personnel disponible, compétent et mobilisé ainsi qu'une organisation efficiente. Ces orientations doivent assurer le plein exercice des pouvoirs de l'institution et, pour ce faire, l'utilisation optimale des moyens d'action appropriés.

Le tableau ci-dessous présente l'utilisation des ressources financières consacrées aux orientations retenues par le Protecteur du citoyen. La somme est constituée des coûts directs, auxquels sont ajoutés les frais généraux.

#### La répartition budgétaire 2010-2011 par orientation (en milliers de dollars)

ORIENTATION	DÉPENSES RÉELLES		DÉPENSES PRÉVUES	
	\$	% <sup>11</sup>	\$	%
Orientation 1: Le respect des droits des citoyens	10,4	75,2	9,6	71,4
Orientation 2: La prévention des préjudices	1,7	12,6	1,9	13,9
Orientation 3: Un personnel disponible, compétent et mobilisé	0,7	5,3	0,9	7,1
Orientation 4: Une organisation efficiente	0,4	2,6	0,3	2,2
Administration	0,6	4,3	0,7	5,4
Total des crédits servant à la répartition des orientations	13,8	100,0	13,4	100,0
Crédits permanents – régime de retraite des ex-protecteurs et des vice-protecteurs	0,3	S.O.	0,4	S.O.
Total des crédits de dépenses	14,1	100,0	13,8	100,0

<sup>11</sup> Les pourcentages indiqués dans ce tableau sont arrondis et tiennent compte de toutes les décimales.

Le Protecteur du citoyen a respecté le budget qui lui était alloué. Dans ce cadre, les variations entre les dépenses réelles et les dépenses prévues à l'égard des orientations sont attribuables à l'absence ou au roulement du personnel en cours d'année. Des employés occasionnels ont par ailleurs été affectés à la réalisation d'orientations, en fonction du respect des priorités du *Plan stratégique 2009-2012* et de l'évolution de la demande.

La mise en œuvre du *Plan annuel de gestion de dépenses 2010-2011* a permis d'accomplir ou de poursuivre l'exécution de toutes les actions qui y étaient prévues. La plupart d'entre elles sont mises en œuvre en continu soit parce qu'elles sont inhérentes à la mission du Protecteur du citoyen, soit parce qu'elles sont reconduites annuellement ou encore parce qu'elles se déroulent par étapes successives. Le tableau suivant fait état du niveau de réalisation de ces actions et renvoie aux sections du présent rapport annuel de gestion, ou du rapport d'activités, où sont présentés les résultats de façon plus détaillée.

#### Actions prévues dans le *Plan annuel de gestion des dépenses 2010-2011*

ACTIONS	RÉSULTAT 2010-2011	RÉFÉRENCE
<b>ORIENTATION 1</b>		
Enquêtes donnant lieu à des règlements individuels et collectifs	Réalisé	Objectifs 1.1, 1.2 et 1.3. Vise tous les types de plaintes individuelles et collectives conclues auprès des citoyens
Intercession auprès des instances publiques en faveur des citoyens	Réalisé	Objectifs 1.1, 1.2 et 1.3 Suivi des recommandations auprès des ministères, des organismes publics et des instances relevant de la compétence du Protecteur du citoyen
Initiatives concernant des problématiques multisectorielles	Réalisé	Objectif 1.2 Mesures correctives à effet collectif proposées
Mesure annuelle de la satisfaction de la clientèle	Réalisé	Objectif 1.1 Sondage sur la satisfaction de la clientèle
<b>ORIENTATION 2</b>		
Étude des projets de loi et de règlement	Réalisé	Objectifs 2.1 et 2.2
Transmission de l'information et de l'argumentaire aux membres des commissions parlementaires	Réalisé	Objectifs 2.1 et 2.2
Veille relativement aux recommandations et à leur implantation effective et rapport de leur suivi aux parlementaires	Réalisé	Objectifs 2.1, 2.2 et 2.4 Veille quant aux recommandations et suivi : détails dans la section « Bilan de la veille législative et réglementaire » du rapport d'activités
Mandats d'initiative et rapports à l'Assemblée nationale	Réalisé	Objectif 2.3

ACTIONS	RÉSULTAT 2010-2011	RÉFÉRENCE
<b>ORIENTATION 3</b>		
Actualisation du plan de main-d'œuvre et ajustement des modes de dotation	Réalisé	Objectif 4.2 Plan annuel d'optimisation : <i>Les ressources humaines – La planification de la main-d'œuvre et la relève en gestion</i>
Adaptation du plan de formation initiale des nouveaux membres du personnel	Amorcé en 2009-2010 et poursuivi en 2010-2011	<i>Les ressources humaines – La formation et le développement des compétences</i>
Mise en place d'un plan de transfert et de développement de l'expertise	Réalisé	<i>Les ressources humaines – La planification de la main-d'œuvre et la relève en gestion</i>
Mise en place de mesures pour maintenir et accroître la mobilisation du personnel	Réalisé	Objectif 3.3 <i>Les ressources humaines – La mobilisation du personnel</i>
Poursuite de la mise en œuvre du programme adapté de relève en gestion	Amorcé en 2009-2010 et poursuivi en 2010-2011	Objectif 3.2 Réalisation du plan annuel de développement des ressources humaines <i>Les ressources humaines – La planification de la main-d'œuvre et la relève en gestion</i>
<b>ORIENTATION 4</b>		
Finalisation de la mise en œuvre d'une nouvelle méthodologie d'enquête et d'instruments de travail adaptés	Réalisé	Objectif 4.1
Maintien des mesures d'optimisation des ressources (implantation récurrente) par l'actualisation des processus de travail et l'interdisciplinarité	Réalisé	Objectif 4.2 Plan annuel d'optimisation
Veilles régulières des indices de productivité	Réalisé	Objectif 4.2 Plan annuel d'optimisation
Contrôle continu de la qualité et de la conformité	Réalisé	Objectif 4.2 Plan annuel d'optimisation

Les ressources informationnelles de l'institution, essentielles à la réalisation de sa mission et de ses engagements, incluent les infrastructures matérielles et logicielles, les systèmes d'information, les banques de données et les ressources documentaires. L'institution doit en assurer le pilotage, le développement, l'entretien et l'exploitation.

### ***Le développement des ressources informationnelles***

En 2010-2011, le Protecteur du citoyen n'a réalisé aucun investissement pour des projets majeurs en développement informatique.

Toutefois, trois mises à niveau de son système de gestion des données pour y ajouter des fonctionnalités ont été réalisées. La plus importante concernait le suivi de traitement des plaintes et des signalements faits en vertu de la Loi sur le Protecteur des usagers en matière de santé et de services sociaux, selon la structure des programmes de services de ce réseau. À titre de comparaison, en 2009-2010, quatre livraisons avaient été effectuées : deux apportaient des améliorations et deux corrigeaient des anomalies.

Des tableaux de bord d'information de gestion ont été créés pour exercer un meilleur suivi des indicateurs de la *Déclaration de services aux citoyens* et du *Plan stratégique 2009-2012* dans la gestion des activités courantes. La production de ces tableaux est mensuelle.

Par ailleurs, l'institution avait entrepris en 2009-2010 le renforcement de son infrastructure technologique par la mise en production d'une infrastructure de stockage d'information distincte du type SAN (*Storage Area Network*). Ce changement a permis de gagner en robustesse, en performance et en capacité de relève. Les travaux à cet égard ont été réalisés en 2009-2010 au bureau de Québec, tandis que les travaux menés au bureau de Montréal ont été achevés en 2010-2011.

Du côté de la téléphonie, un serveur de gestion de file d'attente téléphonique a été ajouté à Montréal, sur le modèle de celui qui avait été installé à Québec en 2009-2010, pour améliorer la performance des services de première ligne. Les dépenses inhérentes se chiffrent à 32 580 \$.

Ces efforts de développement ont été réalisés, pour l'essentiel, avec les ressources internes de l'institution. Trois contrats avec des firmes externes, pour un montant total de 37 339 \$, ont ainsi été octroyés dans le contexte de ces projets. Les budgets prévus à cette fin, de même que les échéanciers de réalisation, ont été respectés.

### ***Les activités de continuité et d'encadrement en matière de ressources informationnelles***

Mis en place au cours de l'exercice 2009-2010, le programme de vérification de la qualité des dossiers de plaintes a atteint son rythme de croisière au cours de 2010-2011, avec le dépôt de deux rapports de vérification. C'est un rapport de plus que l'année précédente.

Dans le contexte du renouvellement du parc informatique, trois nouveaux serveurs ont été acquis au coût de 23 353 \$. Par ailleurs, 16,8 % des postes de travail ont été remplacés (31 sur 185), pour un total de 24 335 \$.

Enfin, l'institution a mis à jour ses logiciels bureautiques, ce qui n'avait pas été fait depuis 2004.

En ce qui a trait à ses services de documentation, l'institution a poursuivi la rationalisation de ses abonnements. Cette rationalisation a généré, depuis 2009-2010, des économies récurrentes de 6 900 \$ (13,8 %) à ce poste budgétaire. Ces compressions auront leur plein effet à partir de 2011-2012.

En cohérence avec ses orientations budgétaires, le Protecteur du citoyen a convenu de retarder certaines dépenses concernant les ressources matérielles afin d'allouer prioritairement ses budgets au financement des ressources humaines affectées à la réalisation des enquêtes. L'institution a toutefois dressé une liste des demandes en attente, liste qui permettra de mieux cibler les besoins essentiels des utilisateurs et d'y pourvoir pour ne pas nuire à l'efficacité du personnel dans sa prestation de services.

Malgré ces contraintes, l'institution a été en mesure de rehausser la qualité technologique de certains équipements de téléphonie du centre d'appels de Québec et de renouveler du mobilier désuet ou défectueux, ou encore qui présentait des risques pour la santé des travailleurs, à la suite de recommandations formulées par un ergonomiste.

## Conclusion

Le présent rapport annuel de gestion fait état des résultats obtenus par le Protecteur du citoyen à l'égard de la deuxième année de mise en œuvre du *Plan stratégique 2009-2012*, du respect de la *Déclaration de services aux citoyens* et du *Plan annuel de gestion de dépenses 2010-2011*. Il permet de démontrer que, cette année encore, les efforts de l'institution ont contribué à l'atteinte de ses objectifs stratégiques, au respect de ses engagements envers les citoyens et à une gestion optimisée de ses ressources.

Les moyens mis en place au cours de la dernière année ont permis au Protecteur du citoyen d'améliorer encore les services qu'il rend aux citoyens. Il a notamment réussi à réduire les délais pour répondre aux appels téléphoniques, à diminuer la durée de traitement des plaintes des citoyens, tant pour les demandes reçues que pour les plaintes à l'endroit de ses propres services. De plus, l'application de la nouvelle méthodologie d'enquête à la presque totalité des demandes soumises pour l'analyse, l'amélioration des processus internes et un meilleur contrôle de la qualité appliqué à son système de gestion des données ont permis d'assurer encore plus de rigueur, de cohérence et de qualité dans le traitement des demandes.

Une fois de plus en 2010-2011, la quasi-totalité des recommandations qu'a formulées le Protecteur du citoyen ont été suivies par les ministères, les organismes publics et les instances visés relativement aux plaintes individuelles ou à effet collectif, ainsi que celles qui sont liées aux milieux de vie publics. Son site Web permet maintenant la diffusion régulière aux citoyens, aux parlementaires et aux médias de conclusions d'enquêtes et d'interventions effectuées.

Dans la gestion de ses ressources, le Protecteur du citoyen a poursuivi l'application de pratiques d'optimisation efficaces et il a réussi à diminuer de 12,5% ses dépenses de fonctionnement et d'amortissement comparativement à la situation en 2009-2010, tout en maintenant la priorité accordée aux services directs aux citoyens.

En tenant compte des mandats liés au plein exercice de sa compétence et de l'évolution de la demande de services qui se veut de plus en plus complexe, le Protecteur du citoyen est parvenu – à ressources humaines constantes – à faire preuve d'une performance institutionnelle probante. Ses résultats l'encouragent à poursuivre l'ensemble de ses efforts dans une perspective d'amélioration continue de ses services et de sa gestion.

## Annexe 1 – Les résultats du *Plan stratégique 2009-2012* en un coup d'œil

OBJECTIF	INDICATEUR	CIBLE	RÉSULTAT 2010-2011			
			ATTEINT OU SURPASSE	EN VOIE D'ÊTRE ATTEINT	SOUS SURVEILLANCE	NON MESURÉ, NON DISPONIBLE OU NON DÉTERMINÉ
Objectif 1.1 Mener nos enquêtes et interventions de manière à remédier, dans les meilleurs délais et de façon durable, aux situations préjudiciables aux citoyens	Pourcentage des plaintes ayant fait l'objet d'un accusé de réception verbal ou écrit dans les 48 heures suivant leur réception	100%	√			
	En administration publique, pourcentage des plaintes dont le traitement est conclu dans les 10 jours ouvrables	80%		√		
	En administration publique, pourcentage des plaintes ayant fait l'objet d'un suivi dans les 10 jours ouvrables	90%	√			
	En santé et services sociaux, pourcentage des plaintes dont le traitement est conclu dans les 60 jours ouvrables	70%			√	
	En santé et services sociaux, pourcentage des plaintes ayant fait l'objet d'un suivi dans les 10 jours ouvrables	90%	√			
	Pourcentage de suivi des recommandations concernant les dossiers individuels	98%	√			
	Satisfaction des citoyens	Mesurée d'ici le 31 décembre 2009		√		
Objectif 1.2 Déterminer et obtenir des correctifs d'ensemble aux problèmes à portée collective ou à caractère systémique émanant de services publics	Taux de satisfaction	Croissance annuelle de 1%				√
	Mesures correctives à effet collectif proposées	100%		√		
	Pourcentage de suivi des recommandations à effet collectif	98%		√		

OBJECTIF	INDICATEUR	CIBLE	RÉSULTAT 2010-2011			
			ATTEINT OU SURPASSÉ	EN VOIE D'ÊTRE ATTEINT	SOUS SURVEILLANCE	NON MESURÉ, NON DISPONIBLE OU NON DÉTERMINÉ
Objectif 1.3 Favoriser l'adaptation des services publics pour mieux satisfaire les besoins des citoyens, plus particulièrement les besoins de ceux dont le milieu de vie est sous la responsabilité directe de l'État	Pourcentage de suivi des mesures correctives recommandées à la suite de plaintes fondées relatives aux milieux de vie publics <ul style="list-style-type: none"> <li>• en santé et services sociaux</li> <li>• en détention</li> </ul>	90% 80%	√ √			
Objectif 1.4 Assurer la notoriété de l'institution auprès des citoyens et des intervenants qui agissent comme intermédiaires	Taux de notoriété auprès des citoyens	Croissance annuelle			√ <sup>1</sup>	√
Objectif 2.1 Intervenir auprès des parlementaires au sujet des projets de loi en vue de préserver les droits des citoyens et de déterminer les préjudices possibles	Pourcentage des projets de loi pertinents examinés	100%		√		
Objectif 2.2 Intervenir auprès du gouvernement au sujet des projets de règlement en vue de préserver les droits des citoyens et de prévenir les difficultés de mise en œuvre	Pourcentage des projets de règlement pertinents examinés	100%		√		

1 La notoriété du Protecteur du citoyen est mesurée auprès des citoyens qui ont fait appel à son expertise dans le contexte du sondage sur la satisfaction des usagers des services du Protecteur du citoyen. Résultat en décroissance légère par rapport à 2009-2010, alors qu'une croissance annuelle est ciblée.

OBJECTIF	INDICATEUR	CIBLE	RÉSULTAT 2010-2011			
			ATTEINT OU SURPASSÉ	EN VOIE D'ÊTRE ATTEINT	SOUS SURVEILLANCE	NON MESURÉ, NON DISPONIBLE OU NON DÉTERMINÉ
Objectif 2.3 Recommander aux parlementaires et au gouvernement des solutions novatrices aux situations préjudiciables et aux difficultés que connaissent les citoyens au sein des services publics	Pourcentage de suivi des recommandations issues de nos études et rapports spéciaux	100%	R <sup>2</sup> : √			R <sup>3</sup> : √
Objectif 2.4 Susciter des réformes législatives, réglementaires ou administratives en vue de remédier à des situations préjudiciables et d'éviter leur répétition	Pourcentage des recommandations suivies	100%	R <sup>4</sup> : √		R <sup>5</sup> : √	
	Intervention pour chaque situation préjudiciable anticipée ou constatée	100%				√
	Diminution du nombre de plaintes fondées découlant de ces préjudices	80%				√
Objectif 3.1 Assurer en tout temps la disponibilité de services de qualité aux citoyens	Taux d'inoccupation des postes	Inférieur à 2,5%		√		
	Respect des engagements de notre Déclaration de services aux citoyens	100%	√			
Objectif 3.2 Maintenir l'expertise de pointe requise pour exercer pleinement la mission du Protecteur du citoyen	Taux de réalisation d'un plan annuel de développement des ressources humaines	90%	√			
	Taux de diminution du nombre de plaintes fondées relatives à la qualité des services	10% par année	√			
Objectif 3.3 Accroître la satisfaction professionnelle du personnel grâce à un environnement de travail stimulant offrant des défis	Indice de satisfaction professionnelle	Amélioration annuelle de 5%				√

2 Rapport spécial: Les services gouvernementaux destinés aux enfants qui présentent un trouble envahissant du développement.

3 Rapport spécial: La procédure d'enquête appliquée au Québec lors d'incidents impliquant des policiers. (Résultat non atteint)

4 Rapport: La protection des nourrissons et des tout-petits.

5 Rapport: Les difficultés d'application de la Loi sur la protection des personnes dont l'état mental présente un danger pour elles-mêmes ou pour autrui (L.R.Q., c.P-38.001).

OBJECTIF	INDICATEUR	CIBLE	RÉSULTAT 2010-2011			
			ATTEINT OU SURPASSÉ	EN VOIE D'ÊTRE ATTEINT	SOUS SURVEILLANCE	NON MESURÉ, NON DISPONIBLE OU NON DÉTERMINÉ
Objectif 4.1 Terminer l'implantation de la méthodologie d'enquête systématique adaptée à l'institution, assurant la qualité et la cohérence de ses activités	Pourcentage des enquêtes réalisées selon la méthodologie	85%	√			
Objectif 4.2 Poursuivre la mise en place des meilleures pratiques de gestion des ressources en vue d'en optimiser l'utilisation	Taux de réalisation du plan annuel d'optimisation	Réalisation à 100%	√			
	Respect des règles et directives en vigueur	Conformité à 100%	√			
	Attentes et évaluation du rendement	100% du personnel permanent	Évaluation √	Attentes √		

## Annexe 2 – Tableau comparatif des champs de compétence des ombudsmans parlementaires canadiens et des demandes traitées au cours de l’année 2009-2010

Ce tableau présente les champs de compétence de chacun des ombudsmans parlementaires des provinces et des territoires du Canada ainsi que le nombre total de demandes reçues et traitées au cours de l’année financière 2009-2010 ou au cours de l’année civile 2009<sup>1</sup>.

PROVINCE OU TERRITOIRE (POPULATION) <sup>2</sup>	MINISTÈRES ET ORGANISMES	SOCIÉTÉS D'ÉTAT <sup>3</sup>	RÉSEAU SCOLAIRE	JEUNESSE	SERVICES CORRECTIONNELS	RÉSEAU MUNICIPAL	SANTÉ	TOTAL DES DEMANDES REÇUES			TOTAL DES DEMANDES FERMÉES		
								C	HC	TOTAL	C	HC	TOTAL
Alberta (3 670 742 hab.)	C	C	HC	HC	C	HC	C	289	4 815	5104	174	621	795
Colombie-Britannique (4 460 292 hab.)	C	C	C	HC	C	C	C	6 582	1 762	8 344	ND	ND	8 284
Manitoba (1 219 562 hab.)	C	C	HC	HC	C	C	C	210	1 473	1 683	156	1 527	1 683
Nouveau-Brunswick (749 324 hab.)	C	C	C	C	C	C	C	2 932	393	3 325	1 838	1 728	3 566
Nouvelle-Écosse (939 124 hab.)	C	C	C	C	C	C	C	1 744	527	2 271	1 205	1 008	2 213
Ontario (13 064 900 hab.)	C	C	HC	HC	C	HC	HC	8 005	4 439	12 444	8 035	5 109	13 144
Québec (7 828 357 hab.)	C	HC	HC	HC <sup>4</sup>	C	HC	C	10 253	11 036	21 289	8 947	12 187	21 134
Saskatchewan (1 029 124 hab.)	C	C	HC	HC	C	HC	C	2 166	1 039	3 205	ND	ND	ND
Terre-Neuve-et-Labrador (508 143 hab.)	C	C	C	HC	C	HC	C	318	16	334	251	16	267
Territoire du Yukon (33 652 hab.)	C	C	C	HC	C	C	C	92	116	208	ND	ND	145

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

1 L'Île-du-Prince-Édouard, le Nunavut et les Territoires du Nord-Ouest n'apparaissent pas dans ce tableau, puisque la fonction d'ombudsman parlementaire n'y existe pas.

2 STATISTIQUE Canada, *Estimations démographiques annuelles : Canada, provinces et territoires 2010, Tableau 1.1-1 Estimations annuelles de la population au 1<sup>er</sup> juillet, perspective nationale – Population*, Ottawa, 29 septembre 2010. (PDF, année de référence 2009)

3 Au Québec, ces sociétés comprennent, entre autres, Hydro-Québec et Loto-Québec.

4 Bien que le Protecteur du citoyen traite les plaintes relatives aux centres jeunesse, il n'a pas compétence sur les décisions des directeurs de la protection de la jeunesse.



## LE PROTECTEUR DU CITOYEN

Assemblée nationale  
Québec

# Justice Équité Impartialité Respect Transparence

**QUÉBEC** - 525, boul. René-Lévesque Est, bureau 1.25  
Québec (Québec) G1R 5Y4 - Téléphone : 418 643-2688

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

Sans frais : 1 800 463-5070  
[protecteur@protecteurducitoyen.qc.ca](mailto:protecteur@protecteurducitoyen.qc.ca)

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

Le rapport annuel d'activités 2010-2011 et le rapport annuel de gestion 2010-2011 du Protecteur du citoyen peuvent être consultés sur le site [www.protecteurducitoyen.qc.ca](http://www.protecteurducitoyen.qc.ca), à l'onglet Dossiers et documentation.

Dépôt légal - Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2011  
ISBN 978-2-550-62304-5 (version imprimée)  
ISBN 978-2-550-62305-2 (version PDF)  
ISSN 0701-5984

