



LE PROTECTEUR DU CITOYEN

Assemblée nationale
Québec

JUSTICE ÉQUITÉ RESPECT

IMPARTIALITÉ TRANSPARENCE

RAPPORT ANNUEL DE GESTION 2013-2014



www.protecteurducitoyen.qc.ca



LE PROTECTEUR DU CITOYEN

Assemblée nationale

Québec

RAPPORT ANNUEL DE GESTION 2013-2014

Québec
Septembre 2014

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 2013-2014.

Ce rapport, qui fait partie intégrante du 44^e rapport annuel du Protecteur du citoyen, constitue la deuxième reddition de comptes à l'égard du *Plan stratégique 2012-2017*, de la *Déclaration de services aux citoyens* entrée en vigueur le 1^{er} avril 2012 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". The signature is written in a cursive, flowing style.

Raymonde Saint-Germain

Avertissement

Pour faciliter la consultation à l'écran, les pages blanches du document imprimé ont été retirées. La pagination du fichier demeure toutefois conforme à celle de l'original. Ainsi, il ne faut pas s'inquiéter si des pages semblent manquer; cela n'est pas le cas.

Table des matières

MESSAGE DE LA PROTECTRICE DU CITOYEN	7
DÉCLARATION ATTESTANT LA FIABILITÉ DES DONNÉES ET DES CONTRÔLES AFFÉRENTS	9
RAPPORT DE VALIDATION DU VÉRIFICATEUR INTERNE	10
LE PROTECTEUR DU CITOYEN	11
2013-2014 EN BREF	14
LE CONTEXTE INSTITUTIONNEL	15
LE PLAN STRATÉGIQUE 2012-2017	16
LA DÉCLARATION DE SERVICES AUX CITOYENS	39
Les engagements	39
Les plaintes relatives à la qualité des services	44
LES AFFAIRES PARLEMENTAIRES	46
LA COOPÉRATION AVEC LES OMBUDSMANS	47
La comparaison avec d'autres ombudsmans parlementaires	48
LES AUTRES ENJEUX DE GESTION	49
L'accès à l'information et la protection des renseignements personnels	49
L'éthique et la déontologie	50
La politique linguistique	51
Le développement durable	51
L'UTILISATION DES RESSOURCES	53
Les ressources humaines	53
Les ressources financières	57
Les ressources informationnelles	60
Les ressources matérielles	61
CONCLUSION	62
Annexe 1 – Les résultats du <i>Plan stratégique 2012-2017</i> en un coup d'œil	63
Annexe 2 – Tableau comparatif 2012-2013 des ombudsmans parlementaires (champs de compétence, volume des demandes, performance et gestion)	66

MESSAGE DE LA PROTECTRICE DU CITOYEN



Mesdames et Messieurs les parlementaires,

Le présent rapport annuel de gestion rend compte des résultats du Protecteur du citoyen relatifs au respect de ses engagements, à la mise en œuvre de sa planification stratégique et à la conformité de sa gestion dans le respect du cadre légal, des règles établies et des meilleures pratiques.

Ce rapport est complémentaire au rapport annuel d'activités de l'institution pour 2013-2014, lequel rend compte du résultat des activités liées à la mission même du Protecteur du citoyen, qui est de s'assurer que les services publics

assujettis à sa compétence respectent les droits de tous les citoyens, qu'il s'agisse d'individus, d'entreprises ou d'associations. Nous accomplissons notre mission principalement par un travail d'enquête consécutif à la réception de plaintes, de signalements, ou de notre propre initiative, par la médiation, par la conduite d'enquêtes systémiques ainsi que par la veille législative et réglementaire.

En 2013-2014, le niveau d'atteinte des cibles de notre planification stratégique 2012-2017 est élevé (84,6%) et le taux d'acceptation de nos recommandations individuelles et collectives demeure un résultat probant et constant (plus de 98,8%). En cette deuxième année de mise en œuvre du plan stratégique, l'effet favorable d'efforts consentis principalement l'an dernier a été constaté, surtout au cours du deuxième semestre de l'exercice 2013-2014. Ainsi, le développement des activités de transfert des connaissances et de partage de l'expertise, dans un contexte de mobilité du personnel et de prises de retraite, est bien avancé. Le programme d'accueil des nouveaux employés et la période de tutorat qui l'accompagne, l'identification de la relève des délégués coordonnateurs, la documentation des savoirs-clés et le transfert des connaissances sont maintenant des actifs de l'institution.

L'affectation de la grande majorité des ressources à l'exercice de la mission même du Protecteur du citoyen ne saurait mieux s'illustrer que par son faible taux d'encadrement (8,3%), soit le plus bas parmi les institutions homologues au Canada et à l'étranger. Les risques inhérents à ce faible taux sont atténués par des mesures de contrôle de la qualité, appliquées a priori et a posteriori. La ventilation des dépenses est elle aussi éclairante à ce propos: 83% du budget est alloué à la rémunération, contre 4,7% aux services administratifs (le reste étant consenti aux charges obligatoires de loyer, de fournitures, de transport et de communication ainsi qu'aux immobilisations).

À cet égard, je poursuis mes démarches pour que la reddition de comptes administrative de l'institution soit faite au Bureau de l'Assemblée nationale, à l'instar des autres personnes que ses membres désignent, comme le recommandait la Commission de l'administration publique dans son 24^e rapport, paru en juin 2010.

La compétence d'intervention du Protecteur du citoyen comporte de plus des limites qui ne lui permettent pas d'agir auprès de l'ensemble des services publics du Québec, contrairement à la majorité des ombudsmans parlementaires du Canada. Je compte donc intervenir auprès des autorités du gouvernement et de l'Assemblée nationale pour que cette situation évolue.

Une autre occasion que le Protecteur du citoyen souhaite saisir est celle de rappeler, chaque fois que cela est requis, l'importance de ne pas créer de nouvelles institutions lorsque de nouveaux mandats peuvent lui être confiés, en le dotant des conditions d'exercice adéquates. En plus de favoriser l'efficacité et d'être la moins coûteuse, cette approche simplifierait pour tous – citoyens, élus et administration concernée – l'accès à un tiers indépendant et impartial, à une institution de la démocratie au service de tous les citoyens et de tous les parlementaires.

Je tiens d'ailleurs à souligner le professionnalisme et la qualité du travail des employés du Protecteur du citoyen, qui déploient quotidiennement leur énergie et leur expertise à l'accomplissement optimal de notre mission. Si les résultats présentés dans le *Rapport annuel d'activités 2013-2014* reflètent la qualité de leur travail lié à cette mission, les résultats de gestion probants dont rend compte le présent rapport n'auraient pas été atteints sans leur acceptation des exigences élevées qui sont requises d'eux et sans leur mobilisation pour les satisfaire.

Je conclus en vous assurant – et de façon plus particulière vous qui avez été élus pour une première fois lors des élections générales tenues le 7 avril dernier – du soutien du Protecteur du citoyen, institution de l'Assemblée nationale, pour contribuer au règlement adéquat, et en toute impartialité, des différends qui opposent les citoyens de vos circonscriptions aux instances publiques assujetties à sa compétence.

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 attestant la fiabilité des données et des contrôles afférents

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

Tout au cours de l'exercice, nous avons maintenu des systèmes d'information et des mesures de contrôle fiables de manière à assurer l'atteinte des objectifs fixés dans le *Plan stratégique 2012-2017* et dans la *Déclaration de services aux citoyens*, en vigueur depuis le 1^{er} avril 2012.

Le *Rapport annuel de gestion 2013-2014*:

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

Les membres du conseil de direction ont approuvé le présent rapport annuel de gestion, en ce qui les concerne. De plus, 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 à cet égard.

Je déclare donc que l'information présentée dans le *Rapport annuel de gestion 2013-2014* correspond à la situation au 31 mars 2014 et est fiable.

La protectrice du citoyen,



Raymonde Saint-Germain
Québec, juillet 2014

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 2014. 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 s'est appuyé sur les normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne, élaborées par l'Institut des auditeurs 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 n'ai rien relevé qui me porte à croire que les résultats, les indicateurs, les explications et l'information contenus dans le *Rapport annuel de gestion 2013-2014* du Protecteur du citoyen ne sont pas, à tous égards importants, plausibles et cohérents.

Le vérificateur interne,



Jean Gamache, CPA, CA
Québec, juillet 2014

LE PROTECTEUR DU CITOYEN

Son statut, sa mission et son mandat

Le Protecteur du citoyen est une institution indépendante du gouvernement du Québec, dirigée par M^{me} Raymonde Saint-Germain. Cette dernière a été désignée par l'Assemblée nationale en avril 2006, puis en juin 2011 pour un deuxième mandat. La protectrice du citoyen fait exclusivement rapport à l'Assemblée nationale.

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, ou encore faire des commentaires publics s'il l'estime nécessaire.

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. 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.

Toutes ces actions du Protecteur du citoyen sont entre autres 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

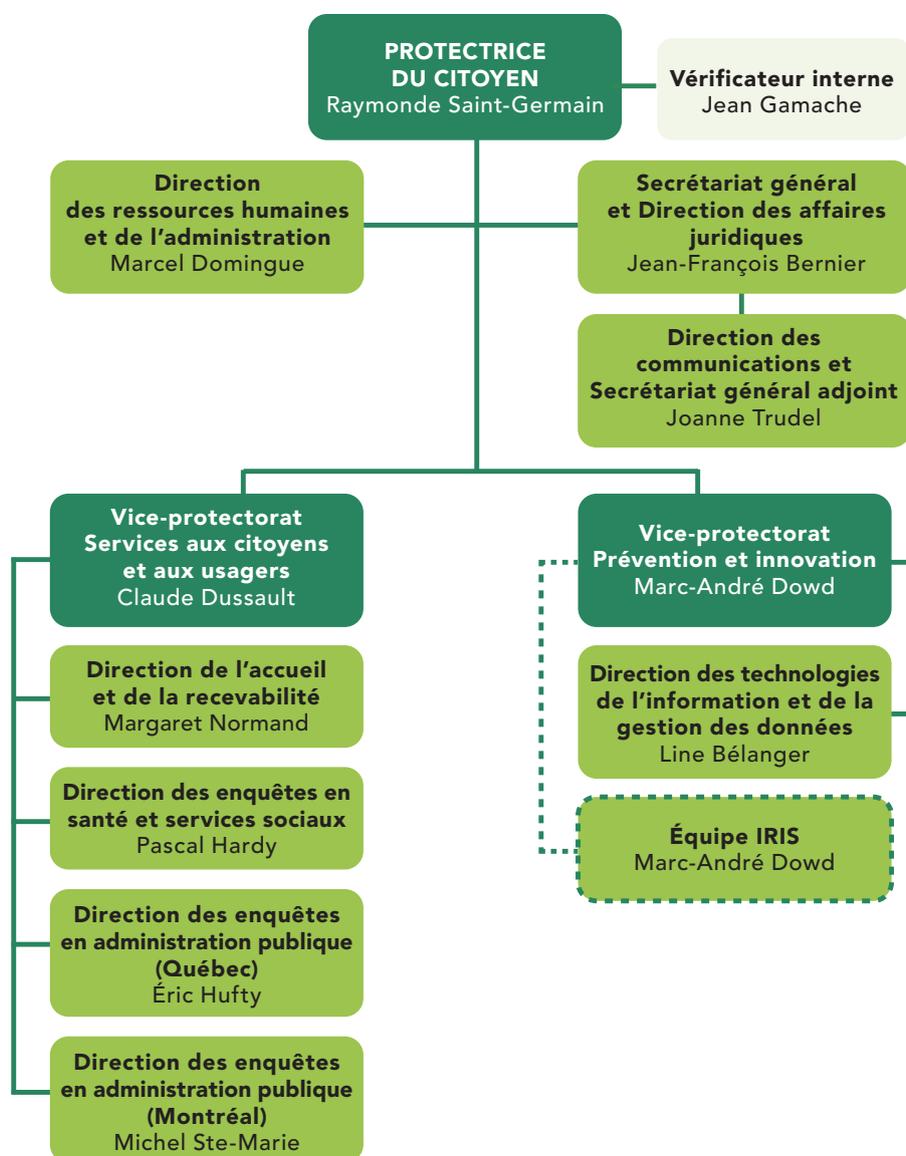
L'exercice de ces fonctions et le rôle de médiateur qu'est appelé à jouer le Protecteur du citoyen reposent sur les valeurs de justice, d'équité, de respect, d'impartialité et de transparence. Ces valeurs guident les actions de l'institution, alors que l'intégrité, la rigueur et l'empathie sont exigées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

	<p>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 de gauche évoque la justice, alors que celui de droite, remplacé par le P du Protecteur du citoyen, renvoie à l'équité.</p>
--	---

NOTE AU LECTEUR

Pour faciliter la lecture du rapport, la forme masculine désigne ici aussi bien les femmes que les hommes.

Sa structure organisationnelle (au 31 mars 2014)



La structure organisationnelle du Protecteur du citoyen n'a connu aucune transformation en 2013-2014.

2013-2014 EN BREF

Un haut niveau d'atteinte des cibles du plan stratégique : 2 cibles de 2012-2013 et 11 des 13 cibles dont la réalisation était prévue en 2013-2014 ou qui pouvaient être mesurées ont été atteintes ou surpassées. Six cibles pluriannuelles progressent normalement (annexe 1, p. 63).

Un taux d'acceptation des recommandations du Protecteur du citoyen probant et constant :

- 98,8% pour les dossiers individuels (1 177 des 1 191 recommandations acceptées) (p. 26);
- 99,1% pour les dossiers à portée collective (580 des 585 recommandations acceptées) (p. 18);
- 100% pour les dossiers de nature systémique (25 recommandations acceptées) (p. 19).

Une diminution depuis 2011-2012 de la durée moyenne de traitement des demandes de services jugées à terme fondées ou non fondées (p. 36) :

- Une baisse de 8,0% dans le secteur *Administration publique*;
- Une baisse de 12,6% dans le secteur *Santé et services sociaux*.

Un effort soutenu pour renseigner les citoyens sur leurs droits et leurs obligations concernant les services publics (pp. 21-22) :

- Diffusion de résultats d'enquêtes sur le site Web du Protecteur du citoyen;
- Présence du Protecteur du citoyen dans les médias sociaux initiée cette année (Facebook, Twitter, Google+);
- Infolettres aux nouveaux arrivants ainsi qu'aux entrepreneurs et travailleurs autonomes;
- Diffusion de capsules informatives sur les sites Web de Protégez-vous et d'Éducaloi;
- Hausse de 15,6% des personnes rejointes et des consultations uniques du site Web.

Le renforcement des relations avec les parlementaires et leur personnel :

- Une veille législative et réglementaire exhaustive (p. 20);
- Des analyses soumises aux commissions parlementaires (p. 46);
- Des rencontres avec le personnel de 98 bureaux de circonscription (p. 25).

Un taux global de satisfaction de 7,9 sur 10 chez les citoyens ayant fait appel au Protecteur du citoyen (p. 33).

Un faible taux d'encadrement (8,3%) et une performance globale qui se compare avantageusement avec celle d'autres ombudsmans parlementaires au Canada et à l'étranger (p. 53).

Le respect du plan de travail, des budgets et de l'échéancier prévus par les travaux d'actualisation du système de gestion des dossiers (p. 37).

Près de 80 000 visiteurs uniques pour le site Web du Protecteur du citoyen en 2013-2014 : une hausse de 39,6% depuis 2011-2012 (p. 25).

Le maintien de l'expertise et la transmission des connaissances :

- Définition des savoirs essentiels à documenter dans les emplois-clés (p. 34);
- Formation continue du personnel (en moyenne 3,3 jours de formation par employé) (p. 55).

LE CONTEXTE INSTITUTIONNEL

S'il faut d'emblée préciser que le contexte institutionnel du Protecteur du citoyen, c'est-à-dire les principaux facteurs internes et externes qui ont un impact sur ses résultats, varie peu d'une année à l'autre, on doit néanmoins souligner l'influence plus marquée cette année de trois d'entre eux, nécessaires au bon accomplissement de la mission de l'institution :

- L'importance de sauvegarder la confiance des citoyens, en marge de révélations touchant l'éthique et la probité dans la gestion de certains services publics ;
- La nécessité accrue d'intervenir pour contrer des réflexes de rigidité administrative, réflexes incorrectement appuyés sur des restrictions budgétaires ;
- La tendance à judiciariser des différends entre des citoyens et des organismes publics, sans égard aux délais et aux coûts importants qui en découlent, et sans considérer les recours non judiciaires ou préjudiciaires adéquats et accessibles.

De la prise en compte de ces trois facteurs ont découlé des efforts accrus du Protecteur du citoyen. Ainsi, pour sauvegarder la confiance des citoyens, il a dû les rassurer en justifiant l'objectivité de ses conclusions n'accueillant pas leurs motifs de plaintes. Dans les situations de rigidité administrative, des interventions supplémentaires à des niveaux supérieurs ont été requises en nombre plus élevé que par les années antérieures. Enfin, le Protecteur du citoyen a à regret constaté la judiciarisation de certains différends, alors qu'il aurait pu agir s'il avait été saisi du dossier plus tôt. Il est néanmoins intervenu dans certains de ces cas dans l'espoir de les régler sur le plan administratif pendant la période d'attente de l'intervention du tribunal.

Bien que les efforts d'optimisation de l'institution aient permis de réduire encore la durée moyenne de traitement des demandes de services (depuis 2011-2012, il y a eu diminution des délais de 8,0% dans le secteur de l'administration publique et de 12,6% dans celui de la santé et des services sociaux), cela demeure un enjeu. Un autre défi du Protecteur du citoyen est celui de dégager des ressources pour mener en parallèle une action afin de déceler et de régler un nombre accru de préjudices à effet collectif, notamment au moyen d'enquêtes systémiques. Il faut ici prendre en considération la charge de travail intense des employés, dont le nombre est stable depuis 2006 (effectif plafonné et déterminé par le gouvernement).

Dans le but d'affecter un pourcentage encore plus élevé des ressources humaines disponibles à la réalisation de sa mission même, et grâce à l'évolution de la bureautique, le Protecteur du citoyen a poursuivi cette année la réduction des coûts liés aux fonctions administratives. Chaque départ d'un membre du personnel concerné a été l'occasion de réinvestir dans la prestation de services directs.

Organiser le travail pour couvrir la portée du mandat de l'institution à partir d'un bassin limité de ressources oblige à constituer de petites équipes sectorielles avec des expertises uniques. Dans cette perspective, les efforts consentis en 2013-2014 dans des mesures de détection des préjudices collectifs et d'évaluation de l'efficacité des recommandations de l'institution ont aussi donné des résultats. La mise en œuvre progressive de ces mesures devrait, sans être une panacée, contribuer à optimiser l'action parallèle dont l'impact est individuel.

LE PLAN STRATÉGIQUE 2012-2017

Déposé à l'Assemblée nationale le 26 avril 2012, le *Plan stratégique 2012-2017* du Protecteur du citoyen définit les enjeux suivants :

- Des citoyens et des droits davantage respectés ;
- Un recours efficace ;
- Une institution humaine et performante.

À chacun de ces trois enjeux répondent autant d'orientations :

- Prévenir la manifestation des préjudices ;
- Proposer des solutions équitables et durables ;
- Renforcer la capacité de l'institution à relever ses défis internes et externes.

Le plan, qui tient compte des principes de développement durable, s'articule autour de 8 axes d'intervention, de 14 objectifs, de 21 indicateurs et de 30 cibles ; 2013-2014 constitue sa deuxième année de mise en œuvre. Certains des tableaux qui suivent présentent toutefois des données des années antérieures, afin de permettre une compréhension plus fine des résultats et de leur évolution.

L'annexe 1 du présent rapport annuel de gestion, intitulée « Les résultats du *Plan stratégique 2012-2017* en un coup d'œil », propose une évaluation des résultats atteints pour cette deuxième année.

Orientation 1 PRÉVENIR LA MANIFESTATION DES PRÉJUDICES

Axe d'intervention 1.1 LA PRÉVENTION DES PRÉJUDICES COLLECTIFS

Le traitement des plaintes des citoyens à l'égard des services publics constitue le cœur des activités du Protecteur du citoyen. Celui-ci accentue cependant ses efforts en matière de prévention des préjudices en renforçant sa capacité de déceler les situations qui engendrent des préjudices collectifs, ou qui risquent de le faire, ce qui permettra à terme la formulation de solutions adéquates. La prévention des préjudices s'effectue également au Protecteur du citoyen par des propositions de réformes législatives et réglementaires.

OBJECTIF 1.1.1 DÉCELER LES SITUATIONS PRÉJUDICIBLES

Le Programme de détection des préjudices consiste en une série de mesures ayant pour but de soutenir et de développer la veille stratégique au Protecteur du citoyen. Cette veille repose sur des pratiques d'identification, de partage, de documentation et d'analyse de l'information concernant des situations préjudiciables alléguées, appréhendées ou constatées.

Les mesures retenues visent à renforcer la capacité du Protecteur du citoyen de reconnaître rapidement, voire d'anticiper, l'émergence de situations potentiellement préjudiciables pour un groupe de citoyens. Elles permettent de soutenir des interventions allant au-delà de la résolution de la plainte individuelle, pour viser à éradiquer les causes des préjudices collectifs constatés.

INDICATEUR: MISE EN ŒUVRE D'UN PROGRAMME DE DÉTECTION DES PRÉJUDICES		
Cibles	Résultat 2012-2013	Résultat 2013-2014
31 mars 2013: Programme adopté	Programme adopté le 26 février 2013	Cible complétée en 2012-2013
31 mars 2017: Programme mis en œuvre et complété	—	Programme mis en œuvre et plan de travail 2013-2014 réalisé Adoption du plan de travail 2014-2015

Au cours de 2013-2014, le Protecteur du citoyen a mis en œuvre son Programme de détection des préjudices adopté l'année précédente. Le bilan des actions réalisées au 31 mars 2014 permet de constater l'atteinte des objectifs annuels fixés, notamment la consolidation des mécanismes de partage de l'information et de collaboration entre les différentes unités de l'institution concernées, l'arrimage de la détection des préjudices et de la veille stratégique aux outils technologiques en développement et la détermination de plusieurs sujets d'interventions systémiques potentielles présentés aux autorités de l'institution pour la sélection de ceux à prioriser.

Un plan de travail pour l'année 2014-2015 a été adopté.

OBJECTIF 1.1.2 RECOMMANDER DES SOLUTIONS RÉALISTES AUX PROBLÈMES COLLECTIFS ET SYSTÉMIQUES CONSTATÉS DANS LES SERVICES PUBLICS

Pour chaque demande de services individuelle qui lui est soumise, le Protecteur du citoyen examine si le préjudice dont il est question peut avoir une portée collective, en vue de formuler des recommandations qui pourront profiter au plus grand nombre de citoyens possible. Une intervention de cette nature exige d'examiner les liens entre différents éléments qui peuvent, à première vue, paraître indépendants, mais qui se conjuguent et se renforcent mutuellement pour créer ou aggraver une situation préjudiciable.

L'objectif des interventions auprès des ministères, organismes publics ou instances visés, lors du traitement des plaintes à portée collective ou dans le contexte d'enquêtes sur des problématiques systémiques, est de proposer des solutions réalistes en vue de corriger les dysfonctionnements constatés et d'améliorer, de façon durable, les services publics. Le Protecteur du citoyen effectue le suivi de ses recommandations jusqu'à leur implantation complète par les services publics concernés.

Les rapports publiés

INDICATEUR : NOMBRE DE RAPPORTS SUR LES PROBLÉMATIQUES SYSTÉMIQUES PUBLIÉS		
Cible	Résultat 2012-2013	Résultat 2013-2014
2 rapports par année	3 rapports publiés	1 rapport complété (publication en avril 2014)

En 2013-2014, le Protecteur du citoyen a complété un des deux rapports relatifs à des problématiques systémiques prévus. Sa publication a dû être différée au 17 avril 2014 en raison du déclenchement des élections provinciales et de la constitution du nouveau gouvernement. Ce rapport ayant cependant été transmis aux instances concernées avant le 31 mars 2014, le Protecteur du citoyen le considère comme un résultat à inscrire pour l'année 2013-2014.

Ce rapport complété en 2013-2014 s'intitule *Les délais d'investigation des coroners*. Préoccupé des délais que doivent subir les nombreuses familles endeuillées qui attendent les conclusions des coroners, et des effets préjudiciables que peuvent entraîner ces délais sur le plan humain et financier, le Protecteur du citoyen a estimé opportun de conduire, de sa propre initiative, une intervention systémique sur les causes des délais d'investigation des coroners. Il a proposé sept recommandations au Bureau du coroner, dont l'adoption de mesures précises en vue de remédier à cette problématique et d'assurer avec efficacité la réalisation de son mandat, dans l'intérêt supérieur des familles endeuillées.



Ce rapport peut être consulté sur le site www.protecteurducitoyen.qc.ca.

Les recommandations acceptées

INDICATEUR : PROPORTION DES RECOMMANDATIONS À EFFET COLLECTIF ET SYSTÉMIQUE ACCEPTÉES PAR LES MINISTÈRES, ORGANISMES PUBLICS ET INSTANCES		
Cibles	Résultats 2012-2013	Résultats 2013-2014
Recommandations à effet collectif : 95 %	98,8 %	99,1 %
Recommandations issues des rapports systémiques : 3 sur 4	3,8 sur 4	4 sur 4

Découlant des 1 650 enquêtes donnant suite à des plaintes et signalements jugés fondés en 2013-2014, 585 recommandations à portée collective ont été proposées. Ces recommandations, ayant une portée collective, ont été acceptées dans une proportion de 99,1 % par les ministères, les organismes publics ou les instances visés. Dans le secteur *Administration publique*, 349 des 350 recommandations formulées ont été acceptées, alors que 231 des 235 recommandations l'ont été dans le secteur *Santé et services sociaux*. La cible annuelle de 95 % est surpassée de plus de 4 points de pourcentage.

Dans le cas du rapport systémique *Les délais d'investigation des coroners*, le nouveau coroner en chef du Bureau du coroner a accepté les sept recommandations du Protecteur du citoyen et s'est engagé à transmettre à la mi-juin 2014 un plan d'action visant à les mettre en œuvre sans délai.

En ce qui a trait aux deux rapports systémiques publiés en 2012-2013 et dont l'échéancier pour accepter les recommandations était prévu en 2013-2014, soit *La contribution financière au placement d'enfants mineurs* (CFP) et *L'organisation des services d'intervention d'urgence hors du réseau routier: Une desserte à optimiser pour sauver des vies* (OSIUHRR), l'ensemble des 18 recommandations qui y étaient formulées a été accepté par les instances concernées.

La proportion des recommandations issues des rapports systémiques qui sont acceptées¹ par les ministères, organismes publics et instances en 2013-2014 est donc de 4 sur 4 (ou 100%), ce qui dépasse la cible prévue.

Le tableau suivant fait état du nombre de recommandations acceptées pour chaque rapport, selon le ministère, l'organisme ou l'instance concernés.

Les recommandations acceptées par les ministères, organismes et instances concernés par les rapports publiés

TITRE DU RAPPORT	NOMBRE DE RECOMMANDATIONS AVEC ÉCHÉANCE D'ACCEPTATION EN 2013-2014	MINISTÈRES, ORGANISMES ET INSTANCES CONCERNÉS	RECOMMANDATIONS ACCEPTÉES
<i>La contribution financière au placement d'enfants mineurs (CFP) – 21 mars 2013</i>	11	<ul style="list-style-type: none"> Ministère de la Santé et des Services sociaux Régie des rentes du Québec Agence du revenu du Québec Ministère des Finances et de l'Économie 	11
<i>L'organisation des services d'intervention d'urgence hors du réseau routier : Une desserte à optimiser pour sauver des vies (OSIUHRR) – 28 mars 2013</i>	7	<ul style="list-style-type: none"> Ministère de la Santé et des Services sociaux Ministère de la Sécurité publique 	7
<i>Les délais d'investigation des coroners</i>	7	<ul style="list-style-type: none"> Bureau du coroner 	7
Total des recommandations applicables	25		25/25 (100 %)

OBJECTIF 1.1.3 PROPOSER DES RÉFORMES LÉGISLATIVES ET RÉGLEMENTAIRES CONFORMES À L'INTÉRÊT GÉNÉRAL

Le Protecteur du citoyen a mis au point un programme structuré de veille législative et réglementaire. En apportant son expertise et son soutien aux parlementaires qui procèdent à l'examen d'un projet de loi ou en soumettant à l'autorité responsable ses commentaires concernant un projet de règlement, l'institution contribue à informer les parlementaires et le gouvernement quant au respect des droits des citoyens et à l'amélioration de la qualité des services publics. Cette action préventive de première importance, réalisée conformément à l'article 27.3 de la Loi sur le Protecteur du citoyen et à l'article 7 de la Loi sur le Protecteur des usagers en matière de santé et de services sociaux, s'exerce d'une manière complémentaire à ses activités d'enquête et de médiation.

Le Protecteur du citoyen prend ainsi 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 à la demande expresse des parlementaires. En matière réglementaire, il formule ses commentaires directement au ministre ou au dirigeant visés, alors qu'en matière législative, il les transmet généralement à la commission parlementaire chargée d'étudier le projet de loi. Des demandes d'information ou des interventions du Protecteur du citoyen auprès des ministères et des organismes publics donnent également lieu à des modifications ou à des précisions aux projets de loi et de règlement.

¹ Le Protecteur du citoyen considère une recommandation comme étant acceptée lorsque le ministère, l'organisme ou l'instance adhère intégralement à son libellé, tel qu'initialement formulé. Or, une recommandation peut être acceptée dans ses grandes lignes, mais voir l'un de ses éléments modifié ou modulé par le ministère, l'organisme ou l'instance concernés. Une telle recommandation nécessitera donc un suivi du Protecteur du citoyen, même si celui-ci ne la considère pas comme acceptée à la lumière des critères qu'il a établis en cette matière.

INDICATEUR : POURCENTAGE DE PROJETS DE LOI ET DE RÈGLEMENT PERTINENTS EXAMINÉS		
Cibles	Résultats 2012-2013	Résultats 2013-2014
Projets de loi pertinents : 100%	100%	100%
Projets de règlement pertinents : 100%	100%	100%

En 2013-2014, 53 des 63 projets de loi publics présentés à l'Assemblée nationale et 150 des 160 projets de règlement publiés à la *Gazette officielle du Québec* ont été estimés pertinents aux fins de la veille législative et réglementaire². Ils ont dès lors été transmis aux délégués compétents du Protecteur du citoyen pour examen. Cette année, le Protecteur du citoyen a atteint la cible qu'il s'était fixée, soit 100 % des projets de loi et de règlement pertinents examinés en temps opportun.

Les résultats relatifs à l'examen des projets de loi

CHEMINEMENT INTERNE	2013-2014
Projets de loi présentés à l'Assemblée nationale	63
Transmis pour examen	53
Visés par une intervention	6

Les résultats relatifs à l'examen des projets de règlement

CHEMINEMENT INTERNE	2013-2014
Projets de règlement publiés à la <i>Gazette officielle</i>	160
Transmis pour examen	150
Visés par une intervention	9

Les analyses effectuées en 2013-2014 ont donné lieu à six interventions du Protecteur du citoyen sur autant de projets de loi et à huit interventions touchant neuf projets de règlement. Elles lui ont permis de relever certaines répercussions d'ordre administratif, économique ou social potentiellement préjudiciables aux citoyens, de suggérer des améliorations aux projets pour mieux régler les problèmes constatés dans ses enquêtes, de s'assurer de la préservation des recours des citoyens ou encore de saluer des modifications législatives ou réglementaires répondant à ses recommandations passées.

Le chapitre *Bilan de la veille législative et réglementaire* du *Rapport d'activités 2013-2014* présente une synthèse des interventions du Protecteur du citoyen.

 Les interventions publiques du Protecteur du citoyen en matière législative et réglementaire peuvent être consultées sur le site www.protecteurducitoyen.qc.ca.

Axe d'intervention 1.2

LA CONNAISSANCE DES DROITS ET DES OBLIGATIONS

Le deuxième axe d'intervention, relatif à l'orientation du *Plan stratégique 2012-2017* consacrée à la prévention de la manifestation des préjudices, se décline en deux objectifs. Le premier concerne les citoyens, leurs droits et obligations quant aux services publics, alors que le deuxième vise à s'assurer que les ministères, organismes publics et instances du réseau de la santé et des services sociaux connaissent et respectent leurs obligations à l'égard des citoyens.

² À titre d'exemple, ne sont généralement pas estimés pertinents aux fins de la veille législative et réglementaire les projets de loi sur les crédits ou ceux adoptés le jour même, ainsi que les projets de décret de convention collective ou autres sujets portant directement sur les relations de travail.

OBJECTIF 1.2.1 RENSEIGNER LES CITOYENS SUR LEURS DROITS ET LEURS OBLIGATIONS CONCERNANT LES SERVICES PUBLICS

Une personne mieux informée de ses droits est davantage en mesure d'en faire assurer le respect par les services publics. Tout comme l'an dernier, le Protecteur du citoyen a déployé en 2013-2014 différentes actions afin de contribuer à l'atteinte de cet objectif, dont la publication de résultats d'enquêtes et de capsules d'information sur son site Web et sur le site Web de Protégez-vous, la transmission d'infolettres ainsi que la participation à des conférences publiques et à des activités d'information ou de formation. À ces actions récurrentes se sont ajoutées cette année une présence nouvelle dans les médias sociaux, la diffusion de capsules sur le site Web d'Éducaloi ainsi qu'une campagne d'information sur le site Web *Portail Québec*.

En ce qui a trait à l'information sur le Web, la progression de la cible est évaluée à partir du nombre total de consultations uniques de pages Web liées à cet objectif. Pour les médias sociaux, le nombre d'adeptes ou d'abonnés constitue la base de calcul. En ce qui concerne les infolettres, c'est le nombre de messages ouverts qui est considéré. Pour ce qui est des autres moyens mis en œuvre relativement à l'information sur les droits des citoyens, on peut estimer le nombre de personnes qu'ils ont permis de rejoindre. Il est toutefois important de considérer que les personnes rejointes lors des activités publiques auxquelles le Protecteur du citoyen participe sont en majorité des relayers d'information. Conséquemment, le nombre de citoyens potentiellement informés à la suite de ces interventions est supérieur au nombre de personnes ayant pris part à l'activité.

Le résultat d'ensemble lié à cette cible est donc quantifié par deux types de mesures distinctes, qui ne peuvent être fusionnées en une seule donnée : le nombre de personnes (personnes « physiques », adeptes Facebook [mentions « J'aime »], abonnés Google+ et Twitter, récepteurs [adresses courriel] ayant ouvert une infolettre), d'une part, et le nombre total de consultations uniques (ou utilisateurs uniques) des pages Web, d'autre part.

INDICATEUR : NOMBRE DE PERSONNES REJOINTES PAR DIFFÉRENTS MOYENS RELATIVEMENT À L'INFORMATION SUR LES DROITS DES CITOYENS		
Cible	Résultats 2012-2013	Résultats 2013-2014
Hausse de 10% entre 2012-2013 et 2016-2017	Mesure de base :	
	48 370 pages Web (consultations uniques)	50 105 pages Web (consultations uniques): hausse de 3,6%
	1 673 personnes rejointes	7 727 personnes rejointes: hausse de 361,9%
	Total de 50 043	Total de 57 832: hausse de 15,6%

Diffusion d'information sur le Web

Le Protecteur du citoyen a diffusé sur son site Web 49 conclusions de certaines de ses enquêtes en 2013-2014. Ces « cas vécus » décrivent brièvement la nature d'une plainte, le déroulement de l'intervention et le résultat obtenu. Ils permettent aux citoyens de connaître leurs droits et leurs obligations s'ils vivent une situation analogue à celle qui est présentée. Avec 18 159 consultations uniques, cette section du site du Protecteur du citoyen figure dans les contenus les plus appréciés.

Seize chroniques d'information, dont plusieurs touchant les droits et les obligations des citoyens à l'égard des services publics, ont par ailleurs été diffusées sur le site Web de Protégez-vous, un organisme sans but lucratif voué à l'information et à l'éducation des consommateurs. Quinze d'entre elles ont aussi été publiées sur le site du Protecteur du citoyen. Elles ont donné lieu à 4 203 pages vues uniques sur le site Web institutionnel, et à 18 657 consultations uniques sur le site *Protégez-vous.ca*.

À la faveur d'un partenariat de contenu avec Éducaloi, quatre capsules sur les droits des citoyens concernant les services publics ont été diffusées sur son site Web; elles ont été l'objet de 8 357 consultations uniques en 2013-2014.

Le Protecteur du citoyen a aussi conçu et diffusé, sur la page d'accueil du site *Portail Québec*, une campagne d'information en quatre phases, constituée d'un bandeau d'accroche menant à une page Web répondant aux questions suivantes: *Le Protecteur du citoyen peut-il vous aider?, On s'occupe de vous?, Coupure inattendue d'une aide financière?, En attente d'une réponse des services publics?* Le nombre de consultations uniques (clics) s'est ici élevé à 729.

Le total des consultations uniques de pages Web traitant des droits et obligations des citoyens à l'égard des services publics a donc été de 50 105 en 2013-2014, une croissance de 3,6% par rapport à l'année précédente.

Diffusion d'information dans les médias sociaux

La présence nouvelle du Protecteur du citoyen dans les médias sociaux s'inscrit dans l'objectif de renseigner les citoyens sur leurs droits et leurs obligations concernant les services publics. L'institution y partage à la fois de l'information sur ses services et des contenus d'intérêt dans ses champs de compétence, en dirigeant au besoin les citoyens vers ses services ou vers la ressource appropriée. Au 31 mars 2014, soit moins de cinq mois après la création de ses pages Facebook et Google+ ainsi que de son compte Twitter, le Protecteur du citoyen comptait déjà 1 900 adeptes sur Facebook, 700 abonnés sur Twitter et 20 abonnés sur Google+.

Diffusion d'infolettres

Le Protecteur du citoyen s'est également assuré de diffuser des infolettres concernant les droits et les obligations des nouveaux arrivants ainsi que des entrepreneurs et des travailleurs autonomes, deux clientèles qu'il vise de façon toute particulière depuis 2012-2013. Les deux infolettres diffusées par courriel à chacun de ces groupes, destinées surtout à des relayeurs d'information, ont connu un succès certain. Pour ce qui est des nouveaux arrivants, 402 des 1 024 courriels transmis ont été ouverts, alors que chez les entrepreneurs et travailleurs autonomes, le nombre de messages lus s'est élevé à 286 sur les 679 courriels initialement transmis. Les taux d'infolettres lues, respectivement de 39,3% et de 42,1%, sont supérieurs au taux usuel en cette matière.

Activités d'information

Plusieurs activités d'information offertes à différents groupes de relayeurs, de citoyens et d'étudiants au cours de l'année ont complété les efforts de l'institution à l'égard de l'objectif 1.2.1 du plan stratégique. Le nombre de personnes ayant participé à ces activités est de 4 419, bien que le nombre total de personnes informées est à terme plus élevé, car les membres de l'assistance ont souvent joué le rôle de relayeurs par la suite.

En additionnant à ce résultat le nombre d'adeptes sur Facebook, le nombre d'abonnés sur Twitter et Google+ ainsi que le nombre d'infolettres lues, on obtient un total de 7 727 personnes rejointes par le Protecteur du citoyen, une hausse de 361,9% par rapport à 2012-2013.

Le pourcentage global d'augmentation quant à l'indicateur *Nombre de personnes rejointes par différents moyens relativement à l'information sur les droits des citoyens* s'élève donc à 15,6% et dépasse d'ores et déjà la cible de 10% à atteindre d'ici le 31 mars 2017.

OBJECTIF 1.2.2 VEILLER AU RESPECT PAR LES MINISTÈRES, ORGANISMES PUBLICS ET INSTANCES DE LEURS OBLIGATIONS À L'ENDROIT DES CITOYENS ET DU PROTECTEUR DU CITOYEN

Le traitement d'une plainte individuelle amène parfois le Protecteur du citoyen à constater qu'un ministère, un organisme public ou une instance du réseau de la santé et des services sociaux n'a pas respecté ses obligations légales. Le Protecteur du citoyen a donc intensifié ses efforts afin de s'assurer du respect de certaines garanties procédurales et des principes de justice naturelle inscrits dans la Loi sur la justice administrative et la Loi sur l'administration publique. Il a également

entrepris des actions pour favoriser le respect de la procédure de traitement des plaintes prévue à la Loi sur les services de santé et les services sociaux et à la Loi sur le Protecteur des usagers en matière de santé et de services sociaux.

Chaque fois qu'un manquement est constaté, le Protecteur du citoyen effectue un rappel formel des obligations légales du service public envers le citoyen, afin d'éviter de nouvelles plaintes sur le sujet.

INDICATEUR: RAPPELS AUX MINISTÈRES ET ORGANISMES PUBLICS À LA SUITE D'UN CONSTAT DE MANQUEMENT À CERTAINES OBLIGATIONS INSCRITES À LA LOI SUR LA JUSTICE ADMINISTRATIVE ET À LA LOI SUR L'ADMINISTRATION PUBLIQUE		
Cibles	Résultat 2012-2013	Résultat 2013-2014
31 mars 2013: Plan d'intervention complété	Plan d'intervention complété	Cible complétée en 2012-2013
À compter de 2013-2014: Rappels dans 100% des cas constatés	—	ND

Alors que l'année 2012-2013 aura servi à la détermination des principes et des obligations de la Loi sur la justice administrative devant faire l'objet d'une vigilance particulière du Protecteur du citoyen et à l'élaboration d'une formation, destinée prioritairement au personnel des équipes d'enquête du secteur *Administration publique*, l'année 2013-2014 a vu cette formation être donnée à 62 membres du personnel directement concernés par le sujet. Ceux-ci ont alors été invités à formuler des recommandations aux ministères et organismes publics dans toutes les situations constatées de non-respect des garanties procédurales et des principes de justice naturelle applicables inscrits dans cette loi.

Cela étant, le système interne de gestion des dossiers ne permet actuellement pas de vérifier si une recommandation a été effectuée chaque fois qu'un manquement à une obligation inscrite à la Loi sur la justice administrative a été constaté. Les mécanismes requis pour réaliser cette vérification sont en voie d'être intégrés au nouveau système de gestion des dossiers, en développement. Cette validation pourra être faite à compter du 1^{er} avril 2015.

INDICATEUR: RAPPELS AUX INSTANCES DU RÉSEAU DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX À LA SUITE D'UN CONSTAT DE MANQUEMENT À L'OBLIGATION DE RÉFÉRER AU PROTECTEUR DU CITOYEN EN 2 ^E NIVEAU		
Cible	Résultat 2012-2013	Résultat 2013-2014
Rappels dans 100% des cas constatés	ND	ND

Il en va de même pour la vérification du fait que les recommandations ont été effectuées chaque fois qu'un manquement à l'obligation de référer au Protecteur du citoyen en deuxième niveau dans le secteur *Santé et services sociaux* a été constaté. Seules les recommandations concrètement formulées peuvent en effet être retracées d'ici l'entrée en scène du nouveau système de gestion des dossiers, prévue pour avril 2015.

Une directive transitoire a toutefois été transmise à l'ensemble du personnel du secteur *Santé et services sociaux*, dès 2012-2013, pour pallier cette situation. De plus, une infolettre destinée au réseau de la santé et des services sociaux, diffusée la même année, a rappelé aux commissaires aux plaintes et à la qualité des services que le recours possible au Protecteur du citoyen en deuxième instance constitue un élément essentiel de la procédure de traitement des plaintes. On y a réitéré qu'une intervention du Protecteur du citoyen serait effectuée si les conclusions transmises à l'utilisateur ne comportaient pas d'information sur le recours à l'institution.

Pour l'année 2013-2014, aucune recommandation formelle n'a été énoncée concernant un manquement à l'obligation de référer au Protecteur du citoyen en deuxième niveau.

Orientation 2

PROPOSER DES SOLUTIONS ÉQUITABLES ET DURABLES

Le Protecteur du citoyen ayant identifié comme deuxième enjeu celui de demeurer un recours non judiciaire efficace, il doit réussir année après année à offrir des services de qualité au plus grand nombre de citoyens possible.

Pour ce faire, il privilégie trois types d'intervention :

- Développer une connaissance accrue de sa mission et de ses services ;
- Déployer tous les efforts requis pour obtenir les correctifs appropriés à la situation de chaque citoyen ;
- Participer activement à l'amélioration durable des services publics.

Axe d'intervention 2.1

LA CONNAISSANCE DU RECOURS AU PROTECTEUR DU CITOYEN

Pour remplir pleinement sa mission, le Protecteur du citoyen doit être connu des citoyens. Dans cette perspective, le plan de communication externe était basé sur les stratégies suivantes en 2013-2014 :

- Miser sur les relayeurs d'information ;
- Utiliser davantage le potentiel du Web et des réseaux sociaux ;
- Accroître l'impact et le rayonnement des constats et recommandations institutionnels ;
- Augmenter le nombre d'activités d'information afin de faire plus et mieux connaître l'institution.

Dans un premier temps, la présence du Protecteur du citoyen dans les médias sociaux, depuis novembre 2013, est basée d'une part sur la création de contenus porteurs, proches des préoccupations des citoyens, et d'autre part sur le partage d'information externe d'intérêt liée à ses champs de compétence. L'interaction avec les citoyens et la participation aux conversations, de façon assidue, ont contribué à bâtir rapidement une communauté d'intérêts, notamment avec des citoyens plus jeunes.

Au cours de l'année, le Protecteur du citoyen a par ailleurs produit de courtes vidéos d'information (*À quoi sert le Protecteur du citoyen ?*, *Comment porter plainte ?*, *Les entreprises et le Protecteur du citoyen*, *Le rapport annuel 2012-2013 du Protecteur du citoyen*) qu'il a diffusées sur le Web et dans les médias sociaux.

En plus des actions réalisées avec l'objectif principal de renseigner les citoyens sur leurs droits et leurs obligations concernant les services publics (objectif 1.2.1 du plan stratégique), le Protecteur du citoyen a participé à deux activités d'importance, soit le Salon de l'immigration et de l'intégration au Québec en mai 2013 et le Salon FADOQ 50 ans + Régions de Québec et Chaudière-Appalaches, en septembre de la même année. L'institution a par ailleurs organisé des rencontres avec le personnel des bureaux de circonscription des députés de toutes les formations politiques, afin de présenter sa mission et ses services à ces relayeurs de premier plan auprès des citoyens.

OBJECTIF 2.1.1 INFORMER JUDICIEUSEMENT LES CITOYENS DES SERVICES OFFERTS

INDICATEUR: MISE EN ŒUVRE D'UN PLAN DE COMMUNICATION LIÉ AUX PRIORITÉS INSTITUTIONNELLES ÉTABLIES ANNUELLEMENT		
Cible	Résultat 2012-2013	Résultat 2013-2014
Plan de communication mis en œuvre annuellement	Mis en œuvre à 84,4 %	Mis en œuvre à 92,0 %

Le plan de communication 2013-2014 comprenait 25 actions liées aux stratégies énoncées précédemment. Seules deux d'entre elles, qui supposaient la collaboration d'un partenaire, n'ont pu être concrétisées.

Outre ces actions et celles précédemment indiquées sous l'objectif 1.2.1 du plan stratégique, le Protecteur du citoyen a répondu à 123 demandes de journalistes, dont 38 ont donné lieu à des entrevues.

INDICATEUR: TAUX D'ACHALANDAGE DU SITE WEB INSTITUTIONNEL		
Cible	Résultat 2012-2013	Résultat 2013-2014
Hausse de 20 %	Hausse de 21,9 %	Hausse de 39,6 %

Le taux d'achalandage du site Web est évalué dans un premier temps sur la base du nombre de «visiteurs uniques»³ qui l'ont consulté. Ceux-ci ont été 73 345 à consulter le site Web en 2013-2014, alors qu'ils avaient été 56 848 à le faire l'année précédente. À ce chiffre s'ajoute le nombre de visiteurs uniques du *Rapport annuel d'activités 2012-2013* en version feuilletable (5 250 visiteurs), hébergé sur un autre serveur, et la consultation des vidéos produites par l'institution (759 consultations), également hébergées sur un serveur distinct. Ces résultats doivent ainsi être additionnés au nombre de visiteurs uniques du site Web, pour un total de 79 354 visiteurs uniques.

Le taux d'achalandage du site Web institutionnel est donc en hausse de 39,6 % par rapport à 2011-2012, ce qui dépasse largement la cible d'une hausse de 20 % en 2016-2017, au terme de la présente planification stratégique. Par rapport à 2012-2013, l'augmentation est de 17,7 points de pourcentage. Ces résultats sont principalement dus à la percée du Protecteur du citoyen dans les médias sociaux et à la mise en valeur des contenus avec des titres et mots-clés plus performants.

Le Protecteur du citoyen respecte par ailleurs les standards d'accessibilité d'un site Web, afin que les personnes qui ont une déficience visuelle, motrice, auditive, cognitive, neurologique ou liée à la parole puissent recourir efficacement à son site. Depuis 2012-2013, l'ensemble des pages du site est conforme à ces standards, et les documents téléchargeables (PDF) mis en ligne sur le site Web depuis le 1^{er} mars 2013 répondent au standard pertinent. Finalement, les vidéos produites en 2013-2014 sont sous-titrées selon les standards sur l'accessibilité du multimédia dans un site Web.

INDICATEUR: POURCENTAGE DES BUREAUX DE CIRCONSCRIPTION DONT LE PERSONNEL A ÉTÉ REJOINT DANS L'ANNÉE SUIVANT UNE NOUVELLE LÉGISLATURE		
Cible	Résultat 2012-2013	Résultat 2013-2014
100 % des bureaux de circonscription	100 %	Cible complétée en 2012-2013 pour la 40 ^e législature

L'objectif de rejoindre le personnel de l'ensemble des bureaux de circonscription dans l'année suivant une nouvelle législature a été atteint dès l'année 2012-2013, par la transmission d'une pochette d'information à chaque responsable de ces bureaux.

³ On entend par là une personne (adresse IP) ayant visité le site une seule fois pendant la période spécifiée.

Cependant, et afin de mieux renseigner encore le personnel qui travaille au quotidien auprès des citoyens et qui, comme le Protecteur du citoyen, reçoit leurs plaintes à l'égard des services publics, des rencontres régionales d'information destinées aux employés des bureaux de circonscription répartis sur le territoire québécois ont été organisées.

Amorcée en Montérégie en 2012-2013, cette initiative s'est poursuivie en 2013-2014 par la tenue de rencontres dans 14 régions administratives du Québec, auxquelles ont participé quelque 144 personnes travaillant au sein de 98 bureaux de circonscription. Le déclenchement des élections provinciales, en mars 2014, a entraîné le report de telles rencontres dans les régions administratives du Nord-du-Québec et de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine à une date ultérieure. Depuis mars 2013, le personnel de 117 bureaux de circonscription a ainsi été rencontré.

Axe d'intervention 2.2 LA CORRECTION DES PRÉJUDICES INDIVIDUELS

OBJECTIF 2.2.1 OBTENIR LES CORRECTIFS APPROPRIÉS À LA SITUATION DE CHAQUE CITOYEN

Un recours est considéré comme efficace dans la mesure où un correctif approprié est apporté dans chaque situation où une plainte est jugée fondée. À cet égard, le Protecteur du citoyen a obtenu au cours des dernières années un fort taux d'acceptation de ses recommandations auprès des ministères, organismes publics et instances du réseau de la santé et des services sociaux. Il a donc poursuivi ses efforts afin que la proportion de ses recommandations relatives à des dossiers individuels qui sont acceptées soit supérieure à 95 %.

INDICATEUR : PROPORTION DE CORRECTIFS ACCEPTÉS PAR LES MINISTÈRES, ORGANISMES PUBLICS ET INSTANCES PAR SUITE DES RECOMMANDATIONS SUR DOSSIERS INDIVIDUELS		
Cible	Résultat 2012-2013	Résultat 2013-2014
95 %	99,2 %	98,8 %

Le Protecteur du citoyen a formulé 1 191 recommandations concernant des dossiers individuels au cours de l'année 2013-2014, dont 1 177 ont été acceptées. Cela représente un taux d'acceptation global de 98,8 %, supérieur à la cible de 95 % fixée pour l'année de référence. Il s'agit d'un résultat révélateur de l'efficacité du travail de l'institution, mais aussi de la volonté des ministères, des organismes publics et des instances de garantir le règlement satisfaisant des dossiers litigieux et d'améliorer la qualité de leurs services, en assurant le respect des droits des citoyens.

Comme il s'agit d'un indicateur et d'une cible qui étaient également présents dans le précédent plan stratégique (2009-2012), il a été jugé pertinent de comparer dans le tableau ci-après les résultats de l'année 2013-2014 avec ceux de la dernière année de ce plan.

Les mesures à portée individuelle acceptées

SECTEUR	2011-2012	2012-2013	2013-2014
Administration publique (plaintes)	99,0 %	99,4 %	99,5 %
Santé et services sociaux (plaintes)	96,3 %	98,0 %	94,0 %
Santé et services sociaux (signalements)	100,0 %	100,0 %	100,0 %
Total	98,5 %	99,2 %	98,8 %

Axe d'intervention 2.3

L'AMÉLIORATION DURABLE DES SERVICES PUBLICS

Le Protecteur du citoyen se préoccupe du suivi accordé à ses recommandations acceptées au sein des ministères, organismes publics et instances du réseau de la santé et des services sociaux. Il y veille autant en ce qui relève des dossiers de plaintes et de signalements que des dossiers de nature systémique.

Dès 2012-2013, la mise en place de moyens permettant d'évaluer l'effet à moyen terme des recommandations acceptées dans le cadre de certains dossiers à effet collectif a été amorcée. Ces mesures devraient permettre au Protecteur du citoyen de constater un certain degré de non-récurrence des problématiques que ses recommandations visent à corriger.

OBJECTIF 2.3.1 EXERCER UN SUIVI DILIGENT DES RECOMMANDATIONS FORMULÉES AUX MINISTÈRES, ORGANISMES PUBLICS ET INSTANCES

Les recommandations du Protecteur du citoyen acceptées par les ministères, les organismes publics et les instances du réseau de la santé et des services sociaux font l'objet d'un suivi jusqu'à ce que les mesures correctives aient été concrètement mises en œuvre. Pour ce faire, un échéancier est généralement préétabli avec eux.

Dans le cadre de sa planification stratégique, le Protecteur du citoyen a voulu s'assurer encore plus rigoureusement du respect de ces échéanciers et des modalités de mise en œuvre des recommandations. C'est pourquoi il a introduit un indicateur visant à mesurer la proportion de suivis qu'effectue le personnel de l'institution quant à l'implantation des mesures correctives à la date prévue, dans les dossiers de plaintes et de signalements.

INDICATEUR : PROPORTION DE SUIVIS EFFECTUÉS DANS LES DÉLAIS FIXÉS CONCERNANT LA MISE EN ŒUVRE DES RECOMMANDATIONS DANS LES DOSSIERS DE PLAINTES ET DE SIGNALEMENTS		
Cible	Résultat 2012-2013	Résultat 2013-2014
100 % annuellement	ND	ND

Même si les actions de suivi d'implantation sont réalisées avant la fermeture d'un dossier, le système de gestion des dossiers actuel ne permet pas d'obtenir l'information à cet égard. Les indicateurs requis pour cette vérification seront prioritairement ajoutés au nouveau système en développement. Ce volet de la vérification devrait être en fonction à compter du 1^{er} avril 2015.

INDICATEUR : PROPORTION DES RECOMMANDATIONS DANS LES DOSSIERS SYSTÉMIQUES POUR LESQUELS UN RAPPORT DE SUIVI AU 31 MARS A ÉTÉ OBTENU DES MINISTÈRES, ORGANISMES PUBLICS ET INSTANCES		
Cible	Résultat 2012-2013	Résultat 2013-2014
100 % annuellement	88,2%	100 %

En ce qui concerne les interventions sur des problématiques systémiques, les ministères, organismes ou instances interpellés doivent également transmettre au Protecteur du citoyen, à la fin de chaque année financière, ou à la date convenue, un rapport de suivi faisant état de l'avancement de la mise en œuvre des mesures correctives qu'ils avaient précédemment acceptées. Cet indicateur mesure donc la proportion des recommandations inscrites aux rapports systémiques produits depuis 2009 pour lesquels le Protecteur du citoyen a obtenu un rapport de suivi au 31 mars 2014. Il rend ainsi compte des efforts faits par l'institution pour obtenir cette information afin d'avoir de meilleures garanties d'amélioration des services publics, et pour ce faire, du respect de l'engagement des ministères, organismes ou instances de produire ces rapports de suivi au moment convenu.

Au total, sept des rapports systémiques qu'a publiés le Protecteur du citoyen entre 2009 et 2014 faisaient l'objet d'un suivi au cours de l'année 2013-2014. Des 82 recommandations découlant de ces rapports, 79 avaient antérieurement été acceptées par les ministères, organismes publics et instances concernés, dont 62 impliquaient un suivi au 31 mars 2014.

À cette date, le Protecteur du citoyen avait obtenu un rapport de suivi pour l'ensemble des 62 recommandations (100%) provenant des dossiers systémiques. Le tableau qui suit détaille ce résultat. Il importe de signaler qu'une recommandation que le Protecteur du citoyen considère comme refusée peut tout de même faire l'objet d'un suivi⁴.

**Les recommandations dont le rapport de suivi a été obtenu au 31 mars 2014
par les ministères, organismes et instances concernés**

TITRE DU RAPPORT	RECOMMANDATIONS			MINISTÈRES, ORGANISMES ET INSTANCES CONCERNÉS	RAPPORTS DE SUIVI OBTENUS AU 31 MARS
	ACCEPTÉES	COMPLÉTÉES OU IMPLANTÉES	EN SUIVI EN 2013-2014		
<i>La contribution financière au placement d'enfants mineurs (CFP) – 2013</i>	11/11	0	11	<ul style="list-style-type: none"> • Ministère de la Santé et des Services sociaux • Régie des rentes du Québec • Agence du revenu du Québec • Ministère des Finances et de l'Économie 	11
<i>L'organisation des services d'intervention d'urgence hors du réseau routier: Une desserte à optimiser pour sauver des vies (OSIUHRR) – 2013</i>	7/7	0	7	<ul style="list-style-type: none"> • Ministère de la Sécurité publique • Ministère de la Santé et des Services sociaux 	7
<i>Les services aux jeunes et aux adultes présentant un trouble envahissant du développement: de l'engagement gouvernemental à la réalité (TED-2) – 2012</i>	16/17	0	17	<ul style="list-style-type: none"> • Ministère de la Santé et des Services sociaux • Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale • Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport • Office des personnes handicapées du Québec • Ministère de la Famille 	17
<i>Chez soi: toujours le premier choix? L'accessibilité aux services de soutien à domicile pour les personnes présentant une incapacité significative et persistante (Soutien à domicile) – 2012</i>	2/2	0	2	<ul style="list-style-type: none"> • Ministère de la Santé et des Services sociaux 	2

⁴ En effet, le Protecteur du citoyen considère une recommandation comme étant acceptée lorsque le ministère, l'organisme ou l'instance adhère intégralement à son libellé, tel qu'initialement formulé. Or, une recommandation peut être acceptée dans ses grandes lignes, mais voir l'un de ses éléments modifié ou modulé par le ministère, l'organisme ou l'instance concernés. Une telle recommandation nécessitera donc un suivi du Protecteur du citoyen, même si celui-ci ne la considère pas comme acceptée à la lumière des critères qu'il a établis en cette matière.

TITRE DU RAPPORT	RECOMMANDATIONS			MINISTÈRES, ORGANISMES ET INSTANCES CONCERNÉS	RAPPORTS DE SUIVI OBTENUS AU 31 MARS
	ACCEPTÉES	COMPLÉTÉES OU IMPLANTÉES	EN SUIVI EN 2013-2014		
<i>Pour des services mieux adaptés aux personnes incarcérées qui éprouvent un problème de santé mentale (Santé mentale et détention) – 2011</i>	20/21	5	14*	<ul style="list-style-type: none"> • Ministère de la Santé et des Services sociaux • Ministère de la Justice • Ministère de la Sécurité publique 	14
<i>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) (P-38) – 2011</i>	2/3	0	2	<ul style="list-style-type: none"> • Ministère de la Santé et des Services sociaux 	2
<i>Rapport spécial du Protecteur du citoyen sur les services gouvernementaux destinés aux enfants présentant un trouble envahissant du développement (TED-1) – 2009</i>	21/21	12	9	<ul style="list-style-type: none"> • Ministère de la Santé et des Services sociaux • Ministère de la Famille • Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport • Office des personnes handicapées du Québec 	9
Total	79/82	17	62		62/62 (100%)

* Une recommandation acceptée adressée au Conseil de la magistrature ne fait pas l'objet d'un suivi.

CFP

En mai 2013, les quatre ministères et organismes concernés ont accepté les recommandations et ont désigné leur répondant respectif afin d'en assurer un suivi efficace. Conformément à l'échéancier prévu, le Protecteur du citoyen a ensuite reçu les plans d'action qu'ont produits le ministère de la Santé et des Services sociaux et l'Agence du revenu du Québec pour donner suite à ses recommandations.

Au 31 mars 2014, le Protecteur du citoyen était toujours dans l'attente d'une reddition de comptes écrite du ministère de la Santé et des Services sociaux. Cependant, le suivi verbal obtenu du Ministère préalablement à cette date le satisfait, pour l'instant. Cette appréciation tient aussi compte du fait qu'un bilan des travaux de l'Agence du revenu du Québec pour le suivi de l'une des recommandations, réalisé en collaboration avec le ministère de la Santé et des Services sociaux, doit être produit d'ici le 15 décembre 2014. De plus, le Ministère doit compléter sa réflexion sur les modalités d'application de la contribution financière au placement avant que toute action ou tout suivi puissent être effectués par l'Agence du revenu du Québec, la Régie des rentes du Québec et le ministère des Finances et de l'Économie.

OSIUHRR

Au 30 juin 2013, selon l'échéancier prévu, le Protecteur du citoyen a reçu un plan d'action conjoint du ministère de la Sécurité publique et du ministère de la Santé et des Services sociaux dans lequel ils privilégient une approche reposant sur trois axes: le financement des interventions, la sensibilisation et les communications, et l'opérationnalisation des équipes de secours. Trois groupes de travail, composés d'intervenants des ministères concernés, cibleront les actions à mettre en œuvre afin de répondre aux recommandations du Protecteur du citoyen. Ces actions conviennent au suivi des recommandations demandé au 31 mars 2014.

TED-2

En mai 2012, le Protecteur du citoyen publiait son rapport intitulé *Les services aux jeunes et aux adultes présentant un trouble envahissant du développement: de l'engagement gouvernemental à la réalité*, une deuxième intervention systémique consacrée à cette question.

En 2013-2014, le Protecteur du citoyen a obtenu un rapport de suivi jugé conforme à l'échéancier prévu en ce qui concerne la réalisation de ses recommandations par le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport, le ministère de la Famille et l'Office des personnes handicapées du Québec. Le ministère de la Santé et des Services sociaux a indiqué qu'il ne pourrait respecter l'échéance du 31 mars 2014 pour actualiser le programme d'aide pour le soutien aux familles des personnes handicapées. Cependant, il s'est engagé à déposer son plan de travail ainsi que les résultats de la planification budgétaire qu'il a effectuée relativement aux paramètres de ce programme.

À noter qu'un premier bilan de la réalisation des 17 recommandations sera effectué par les ministères et les organismes concernés à l'automne 2014, comme prévu aux activités de suivi inhérentes à ce rapport spécial.

Soutien à domicile

En mars 2012, le Protecteur du citoyen a publié un rapport intitulé *Chez soi: toujours le premier choix? L'accessibilité aux services de soutien à domicile pour les personnes présentant une incapacité significative et persistante*. Le suivi effectué par le ministère de la Santé et des Services sociaux en 2012-2013 et le plan d'action s'y rattachant avaient été considérés comme décevants et incomplets par le Protecteur du citoyen, le Ministère se contentant de réitérer les mesures déjà mises en place, lesquelles étaient jugées insuffisantes pour corriger les lacunes relevées dans le rapport.

Toutefois, l'annonce ultérieure faite par le ministre de la Santé et des Services sociaux concernant la publication d'un livre blanc sur les services de soutien à l'autonomie, suivie d'une commission parlementaire, s'inscrivait davantage dans le sens des recommandations du rapport du Protecteur du citoyen. En novembre 2013, le Protecteur du citoyen a présenté un mémoire dans le cadre des consultations particulières et auditions publiques sur le document intitulé *L'autonomie pour tous – Livre blanc sur la création d'une assurance autonomie*.

Selon le ministère de la Santé et des Services sociaux, le projet de loi n° 67, Loi sur l'assurance autonomie, présenté le 6 décembre 2013, devait répondre à certaines des préoccupations du Protecteur du citoyen concernant l'accessibilité aux services de soutien à domicile. Ce projet de loi n'a toutefois pas été adopté avant la dissolution de l'Assemblée nationale le 5 mars 2014. Dans ce contexte, le Protecteur du citoyen juge avoir obtenu un rapport de suivi de ses recommandations au 31 mars 2014 et il surveillera avec diligence les suites qui y seront données par le Ministère en 2014-2015.

Santé mentale et détention

Déposé à l'Assemblée nationale en mai 2011, le rapport intitulé *Pour des services mieux adaptés aux personnes incarcérées qui éprouvent un problème de santé mentale* vise l'amélioration de la prise en charge de ces citoyens et la bonification des services préventifs, curatifs et d'intégration sociale adaptés à leur condition.

En 2013-2014, le ministère de la Sécurité publique, le ministère de la Santé et des Services sociaux et le ministère de la Justice ont informé le Protecteur du citoyen des actions posées durant l'année afin de donner suite aux recommandations qui leur ont été adressées. Des rencontres sur les travaux réalisés ont eu lieu avec chaque ministère. Le Protecteur du citoyen a ensuite transmis à chacun d'eux, en juin 2013, son appréciation détaillée de l'état d'avancement des travaux pour le suivi de ses recommandations. Il estime que l'implantation de 5 des 20 recommandations acceptées a été complétée depuis la publication du rapport.

Trois ans après le dépôt du rapport, les enjeux majeurs soulevés par la judiciarisation, l’incarcération et la réinsertion sociale de personnes qui éprouvent un problème de santé mentale sont toujours d’actualité et le Protecteur du citoyen dresse un bilan très mitigé du suivi de ses recommandations.

Des échanges ont également eu lieu avec le ministère de la Sécurité publique concernant la création d’un outil de dépistage des personnes souffrant de problèmes de santé mentale et le transfert des responsabilités relatives à la prestation des services de santé du ministère de la Sécurité publique au ministère de la Santé et des Services sociaux. Les discussions entre les deux ministères se sont poursuivies et feront l’objet d’un suivi attentif en 2014-2015.

En date du 31 mars 2014, chacun des ministères visés a transmis un rapport de suivi de la mise en œuvre des recommandations le concernant.

P-38

En février 2011, le Protecteur du citoyen publiait le 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)*. Dans ce rapport, le Protecteur du citoyen recommandait au ministère de la Santé et des Services sociaux, notamment, de se doter d’orientations ministérielles encadrant la mise sous garde en vertu de la loi P-38.001.

À la suite de la publication de ce rapport, le Ministère a mis sur pied un comité consultatif visant à l’éclairer dans l’élaboration de ces orientations ministérielles. Dans le rapport de suivi des recommandations du Protecteur du citoyen, le Ministère indiquait que les orientations attendues seraient rendues publiques en 2016.

Bien que le rapport de suivi ait été reçu au 31 mars 2014, le Protecteur du citoyen est insatisfait des délais associés à la diffusion des orientations du Ministère.

TED-1

En octobre 2009, le Protecteur du citoyen déposait à l’Assemblée nationale son premier rapport concernant les troubles envahissants du développement, intitulé *Rapport spécial sur les services gouvernementaux destinés aux enfants qui présentent un trouble envahissant du développement (TED-1)*. Ce rapport visait les services gouvernementaux destinés aux 0-7 ans, et 9 des 21 recommandations étaient toujours en suivi d’implantation en 2013-2014.

Le Protecteur du citoyen considère que, dans l’ensemble, les ministères et les organismes publics concernés répondent à leurs engagements et réalisent des actions conjointes à sa satisfaction. Trois recommandations ont été implantées en cours d’exercice 2013-2014.

Certaines difficultés demeurent concernant deux des recommandations, leur degré d’implantation étant jugé insatisfaisant :

- Le ministère de l’Éducation, du Loisir et du Sport maintient son exigence d’évaluation diagnostique d’un enfant présentant un trouble envahissant du développement (TED), qui doit être réalisée par une équipe multidisciplinaire habilitée dans les 12 mois précédant l’entrée de l’enfant à l’école;
- La confirmation du diagnostic de handicap demeure requise pour le versement du supplément pour enfants handicapés sous la responsabilité du ministère de la Famille.

L’harmonisation des pratiques et des divers services doit se traduire concrètement par une réduction des exigences pour les parents et une accessibilité réelle aux services qui sont requis. À cet égard, le Protecteur du citoyen accueille favorablement le plan d’action du comité interministériel sur l’harmonisation des programmes de soutien à la famille destinés aux parents d’enfants présentant un TED, dont les recommandations sont attendues en mai 2014.

OBJECTIF 2.3.2 SURVEILLER LA PÉRENNITÉ DES CORRECTIFS IMPLANTÉS

En dépit de l'implantation réussie de ses recommandations, il arrive au Protecteur du citoyen, après un certain temps, de recevoir à nouveau des plaintes ou d'observer des préjudices liés à des motifs en apparence similaires. L'institution a donc entrepris des démarches afin de voir s'il s'agit effectivement de cas de récurrence ou s'il s'agit plutôt de motifs de plaintes différents. C'est ici l'efficacité à moyen et à long terme des recommandations à effet collectif qui est examinée et, ultimement, la capacité de mieux évaluer leur effet sur la prévention durable des préjudices.

Le Programme d'évaluation de l'efficacité des recommandations à effet collectif⁵ consiste ainsi à détecter des motifs jugés fondés, à effet collectif, pour lesquels des citoyens se plaignent à nouveau après une période de temps donnée, alors que ces problèmes avaient pourtant été l'objet de recommandations et de correctifs initialement implantés au sein des ministères, organismes publics et instances concernés. Ce programme est élaboré selon un échéancier permettant de documenter les effets des interventions de l'institution à moyen et à long terme.

INDICATEUR : MISE EN PLACE D'UN PROGRAMME D'ANALYSE DE LA NON-RÉCURRENCE DES PROBLÉMATIQUES AYANT FAIT L'OBJET DE RECOMMANDATIONS ACCEPTÉES DANS LES DOSSIERS À EFFET COLLECTIF		
Cibles	Résultat 2012-2013	Résultat 2013-2014
31 mars 2013: Critères de sélection des dossiers et cibles fixés	Critères de sélection des dossiers et cibles fixés	Cible complétée en 2012-2013
À compter de 2013-2014: 5 sujets analysés annuellement	—	5 sujets analysés

Au cours de 2013-2014, conformément à la cible fixée, qu'il a atteinte, le Protecteur du citoyen a appliqué son Programme d'évaluation de l'efficacité des recommandations à effet collectif, élaboré en 2012-2013. Il a examiné les huit sujets retenus, qui répondaient aux critères de sélection du programme, dont celui de présenter une forte présomption de récurrence dans le temps. De ces huit sujets, cinq ont été analysés de façon exhaustive, en tenant compte des risques de récurrence de ces plaintes et des possibilités d'agir du Protecteur du citoyen pour obtenir un effet pérenne.

Pour trois de ces cinq sujets de plaintes récurrentes, le Protecteur du citoyen a convenu de réaliser des interventions systémiques, lesquelles se sont amorcées en 2013-2014. Dans le quatrième cas de récurrence observée, une réorganisation administrative au sein de l'instance concernée a permis de régler le problème de façon satisfaisante. Quant au cinquième cas, le Protecteur du citoyen a jugé approprié d'agir par une sensibilisation particulière auprès des intervenants concernés. Toutes ces actions concrètes devraient avoir un effet durable à moyen et à long terme sur la prévention des préjudices portant sur ces mêmes sujets.

Orientation 3 RENFORCER LA CAPACITÉ DE L'INSTITUTION À RELEVER SES DÉFIS INTERNES ET EXTERNES

Pour se mobiliser autour des deux premiers enjeux de sa planification stratégique (« Des citoyens et des droits davantage respectés » et « Un recours efficace »), le Protecteur du citoyen doit être une institution humaine et performante. C'est en demeurant à l'écoute des besoins des citoyens qui s'adressent à lui et en comptant sur un personnel compétent et engagé qu'il sera en mesure de l'être. Pour relever ce défi, il doit mettre à la disposition de son personnel des outils qui favorisent sa performance.

⁵ Lors de la publication du *Plan stratégique 2012-2017* du Protecteur du citoyen, en avril 2012, ce programme s'intitulait « Programme d'analyse de la non-récurrence des problématiques ayant fait l'objet de recommandations acceptées dans les dossiers à effet collectif ».

Axe d'intervention 3.1 LA QUALITÉ DES SERVICES

Le Protecteur du citoyen constate depuis quelques années déjà des changements chez plusieurs personnes qui font appel à lui, dont une vulnérabilité accrue causée par des problématiques de santé physique et mentale, de dépendance, d'analphabétisme ou d'adaptation sociale. Cela l'amène à vouloir adapter lui-même ses outils et pratiques de réponse aux demandes de services et aux besoins de ces citoyens.

OBJECTIF 3.1.1 OFFRIR DES SERVICES ADAPTÉS AUX BESOINS DES CITOYENS

Le Protecteur du citoyen a réalisé un nouveau sondage de satisfaction au cours de l'année 2013-2014. Cet exercice a été effectué dans le but d'établir la mesure étalon de la satisfaction, à partir de laquelle un objectif d'amélioration de 10% est visé d'ici 2016-2017.

INDICATEUR : NIVEAU DE SATISFACTION DES CITOYENS CIBLÉS EN REGARD DE L'ADÉQUATION DES SERVICES À LEURS BESOINS SPÉCIFIQUES		
Cibles	Résultat 2012-2013	Résultat 2013-2014
31 mars 2013: Établissement de la mesure étalon	Établissement de la mesure étalon en voie d'être complété (estimation à 75%)	Mesure étalon: 6,5 sur 10
31 mars 2017: Hausse de 10%	—	—

Le Protecteur du citoyen a déterminé, au cours de 2013-2014, la mesure étalon servant de base à la mesure de la satisfaction des citoyens au regard de l'adéquation de ses services à leurs besoins.

Le sondage, réalisé par le personnel du Protecteur du citoyen, a été effectué entre le 1^{er} et le 31 mars 2014 auprès de 1 275 citoyens dont le dossier avait été fermé entre le 1^{er} juillet et le 31 décembre 2013. Ceux-ci avaient préalablement donné leur consentement formel pour répondre au sondage. Parmi ces personnes, 619 ont rempli le questionnaire, français ou anglais, par Internet (54%) ou par téléphone (46%). Le taux de réponse global est de 49%, avec une marge d'erreur inférieure à 3%, 19 fois sur 20.

Il est opportun de rappeler que le questionnaire utilisé pour le sondage a été adapté de l'*Outil québécois de mesure de la satisfaction de la clientèle*, pour mesurer plus particulièrement certains indicateurs de la *Déclaration de services aux citoyens* de l'institution.

Le résultat de la mesure étalon se chiffre à 6,5 sur 10 pour l'année 2013-2014. Cette mesure est définie comme étant le niveau de satisfaction des citoyens ciblés au regard de l'adéquation des services à leurs besoins spécifiques. Le résultat présenté a été obtenu sur une échelle de 0 à 10 à l'aide de la question suivante: «À quel point diriez-vous que vous êtes en accord avec l'énoncé suivant: le service reçu du Protecteur du citoyen était adapté à mes besoins?»

Le Protecteur du citoyen a également profité de la réalisation du sondage pour mesurer à nouveau le taux de satisfaction global à l'égard de la qualité des services qu'il offre aux citoyens. Le taux de satisfaction moyen obtenu dans les deux sondages tenus en 2009-2010 et en 2010-2011 se chiffrait à 7,1 sur 10. Au 31 mars 2014, le taux global de satisfaction se situe à 7,9 sur 10 et a été obtenu à l'aide de l'énoncé suivant: «Sans tenir compte du résultat de votre demande, à quel point avez-vous été satisfait de la qualité du service offert par le personnel du Protecteur du citoyen?»

Axe d'intervention 3.2 L'APPUI AU PERSONNEL

La performance du Protecteur du citoyen est indissociable de la qualité et de l'expertise de son personnel. C'est pourquoi il déploie des efforts importants afin d'assurer aux citoyens que leurs demandes de services sont traitées par des employés dont les compétences et les connaissances sont optimales.

OBJECTIF 3.2.1 POURSUIVRE LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES REQUISES ET LE TRANSFERT DES SAVOIRS

Le développement continu des compétences requises et le transfert des savoirs s'accroissent depuis les dernières années, par un enrichissement des activités inscrites au plan annuel de développement des ressources humaines et leur réalisation la plus exhaustive possible. Ce développement se manifeste également par l'identification des emplois-clés au sein de l'institution et de moyens assurant la transmission des connaissances associées à ces emplois.

INDICATEUR : PROPORTION DES ACTIVITÉS DU PLAN DE DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES RÉALISÉES		
Cible	Résultat 2012-2013	Résultat 2013-2014
90% annuellement	92%	95%

En 2013-2014, le Protecteur du citoyen a réalisé 95% des activités prévues à son plan annuel de développement des ressources humaines, dépassant de ce fait la cible établie. Près de la moitié des activités réalisées (45,6%) étaient de nature collective et faisaient suite à un inventaire des besoins relevés dans les différentes unités administratives.

Il importe de souligner la pertinence des activités de développement réalisées. En effet, comme illustré au chapitre consacré à l'utilisation des ressources, la majorité des ressources financières dévolues au développement des ressources humaines, soit 70,2%, visait plus particulièrement à «favoriser le développement des compétences».

INDICATEUR : POURCENTAGE DES EMPLOIS-CLÉS DONT LES SAVOIRS SONT DOCUMENTÉS		
Cible	Résultat 2012-2013	Résultat 2013-2014
100% des emplois-clés	Le choix des emplois-clés visés par la cible a été effectué	Les catégories de savoirs à documenter pour chaque emploi-clé ont été définies Un plan de documentation des savoirs des secteurs concernés a été élaboré

En 2013-2014, le Protecteur du citoyen a en premier lieu défini les catégories de savoirs pertinents à documenter et leur contenu pour chaque emploi-clé visé, en tenant compte des conclusions du projet pilote effectué en 2012-2013. Par la suite, il a élaboré un plan détaillé afin de documenter, dans un premier temps, les savoirs du secteur *Santé et services sociaux* et, dans un deuxième temps, ceux du secteur *Administration publique*.

Des fiches thématiques ont été rédigées pour la plupart des programmes-services et programmes-soutien sous lesquels sont regroupées les équipes de travail du secteur *Santé et services sociaux*. Des rencontres ont également été tenues avec certains employés qu'a récemment embauchés le Protecteur du citoyen afin de connaître leurs commentaires concernant la formation reçue à leur arrivée. Ces rencontres ont notamment permis de bonifier les catégories de savoirs à documenter.

OBJECTIF 3.2.2 APPUYER L'ENGAGEMENT ET LA RESPONSABILISATION DU PERSONNEL

Le Protecteur du citoyen a réalisé plusieurs actions relatives à la révision de processus et de pratiques de travail, en ce qui a trait au traitement des demandes de services et à l'utilisation du système de gestion des dossiers.

INDICATEUR : POURCENTAGE DE PROJETS LIÉS À LA TRANSFORMATION DES PROCESSUS ET DES PRATIQUES QUI ONT ÉTÉ PLANIFIÉS EN ASSOCIANT LE PERSONNEL CONCERNÉ		
Cible	Résultat 2012-2013	Résultat 2013-2014
100 % des projets	100 %	100 %

Les projets de transformation des processus et des pratiques avaient pris la forme, en 2012-2013, d'une révision de neuf processus de travail et de la réalisation de six chantiers abordant des préoccupations communes à plusieurs de ces processus, auxquels avaient participé 44 employés et 7 gestionnaires.

En 2013-2014, quatre projets étaient ciblés :

- La finalisation des travaux des cinq chantiers sur les enjeux associés au développement du prochain système de gestion des dossiers du Protecteur du citoyen (SAGE) ;
- L'optimisation des processus au sein de la Direction des enquêtes en santé et services sociaux avec la méthode Lean-Kaizen ;
- La mise sur pied d'un comité de gestion du changement pour assurer la réalisation et l'implantation du projet SAGE avec succès. Ce projet comprend également la consultation d'employés pour faire le diagnostic du système actuel et connaître leurs appréhensions à l'arrivée du nouveau système ;
- Des consultations, à chaque étape de réalisation du système SAGE, pour préciser et valider les besoins et les priorités d'action et pour rectifier immédiatement le tir, au besoin.

C'est ainsi que 93 personnes, dont 7 gestionnaires, ont pris part à l'un ou l'autre des comités ou consultations, et ont donc été directement associées aux projets de transformation organisationnelle au Protecteur du citoyen.

Cet engagement du personnel contribue directement à la responsabilisation recherchée par l'objectif 3.2.2 du plan stratégique et favorise une gestion constructive du changement au sein de l'institution.

Axe d'intervention 3.3 LA PERFORMANCE DE L'ORGANISATION

La performance du Protecteur du citoyen repose notamment sur des processus de travail optimaux et sur un soutien pertinent apporté par les technologies de l'information, afin que tout le personnel soit en mesure de réaliser ses mandats avec efficacité.

Pour ce faire, l'institution vise, par les moyens présentés ci-après, à générer des gains d'efficacité dans le traitement des demandes de services.

OBJECTIF 3.3.1 GÉNÉRER DES GAINS D'EFFICACITÉ DANS LE TRAITEMENT DES DEMANDES

L'actualisation des systèmes technologiques utilisés pour soutenir les principales activités de l'institution, amorcée en 2012-2013, a notamment été l'occasion de revoir l'ensemble des processus de travail des directions d'accueil et d'enquête du Protecteur du citoyen.

INDICATEUR : POURCENTAGE DE GAINS D'EFFICIENCE DANS LE TRAITEMENT DES DOSSIERS INDIVIDUELS		
Cibles	Résultats 2012-2013	Résultats 2013-2014
31 mars 2013: Éléments à optimiser identifiés dans les processus déterminés	Les éléments à optimiser ont été identifiés dans chaque processus étudié	Cible complétée en 2012-2013
31 mars 2017: Diminution* de 10%	Diminution de la durée moyenne de traitement par rapport à 2011-2012: <ul style="list-style-type: none"> • secteur <i>Administration publique</i>: – 12,5% • secteur <i>Santé et services sociaux</i>: – 10% 	Diminution de la durée moyenne de traitement par rapport à 2011-2012: <ul style="list-style-type: none"> • secteur <i>Administration publique</i>: – 8% • secteur <i>Santé et services sociaux</i>: – 12,6%

* Dans le *Plan stratégique 2012-2017*, la cible indique une «hausse» de 10%. Ce terme a été remplacé par «diminution» pour une meilleure compréhension du résultat. Il s'agit en fait d'une hausse d'efficacité qui se matérialise par une diminution de la durée moyenne de traitement.

En ce qui concerne la première cible, tous les éléments à optimiser pertinents ont été identifiés en 2012-2013. Le *Rapport annuel de gestion 2012-2013* précise ces éléments.

Quant à la deuxième cible, elle renvoie à une hausse de la productivité et à des gains d'efficacité dont le Protecteur du citoyen rend compte, dans les faits, par la durée moyenne de traitement des demandes de services dans les secteurs *Administration publique* et *Santé et services sociaux*⁶. L'amélioration de la durée moyenne de traitement devrait aussi découler des gains d'efficacité que l'institution obtiendra de la révision de ses processus, objet de la première cible du présent indicateur.

Les tableaux qui suivent établissent les résultats obtenus en 2013-2014, en comparaison avec les données de l'année 2011-2012, à partir de laquelle est mesurée la progression.

Administration publique La durée moyenne de traitement (en jours ouvrables)

PLAINTES	2011-2012	2013-2014	VARIATION
Plaintes fondées	44,3	39,6	– 10,6%
Plaintes non fondées	30,2	29,4	– 2,7%
Durée moyenne	33,7	31,0	– 8,0%

Dans le secteur *Administration publique*, la durée moyenne de traitement des plaintes jugées à terme fondées ou non fondées a diminué de 8% depuis 2011-2012, passant de 33,7 à 31 jours ouvrables.

Santé et services sociaux La durée moyenne de traitement (en jours ouvrables)

PLAINTES	2011-2012	2013-2014	VARIATION
Plaintes et signalements fondés	133,9	110,6	– 17,4%
Plaintes et signalements non fondés	95,2	102,2	+ 7,4%
Durée moyenne	114,0	99,6	– 12,6%

⁶ La durée de traitement d'un dossier est calculée à compter de la réception des documents essentiels à son examen et jusqu'à la transmission des conclusions au citoyen.

Dans le secteur *Santé et services sociaux*, où le Protecteur agit en deuxième et dernier recours, la durée moyenne de traitement des plaintes jugées à terme fondées ou non fondées a diminué de 12,6% comparativement à 2011-2012: elle est passée de 114 à 99,6 jours ouvrables. Ainsi, malgré la hausse (7,3%) des plaintes reçues dans ce secteur et la charge de travail supplémentaire que cela occasionne, la durée totale de traitement des plaintes s'est améliorée.

L'objectif de générer 10% de gains d'efficience dans le traitement des demandes d'ici 2017 a donc à ce jour été atteint pour le secteur *Santé et services sociaux*.

Quant au secteur *Administration publique*, les efforts d'amélioration de la productivité seront maintenus afin de réduire encore les délais de traitement des plaintes, sans cependant nuire à l'équité procédurale et à la qualité des conclusions, et ce, afin d'atteindre l'objectif de réduction de 10% de la durée moyenne de traitement des demandes de services d'ici le 31 mars 2017, celle-ci étant présentement de 8%.

OBJECTIF 3.3.2 ACTUALISER LES SYSTÈMES DE GESTION DES DONNÉES ET DES DOCUMENTS

À l'instar de plusieurs organisations publiques, le Protecteur du citoyen utilise les technologies comme un outil de soutien à l'exercice de sa mission et entend tirer profit au maximum des ressources informationnelles en tant que levier de performance.

L'actualisation du système de gestion des dossiers d'enquête a été amorcée en 2012-2013 afin de répondre aux besoins de l'institution, à son évolution et à ses objectifs de performance et de gestion.

Le système de gestion des documents administratifs est également en révision en vue d'une transition vers le support numérique.

INDICATEUR: RÉALISATION D'UN PLAN TRIENNAL D'ACTUALISATION DES RESSOURCES INFORMATIONNELLES*		
Cibles	Résultat 2012-2013	Résultats 2013-2014
31 mars 2013: Plan triennal adopté	Plan triennal en voie d'être adopté (Réalisé à 75%)	Plan triennal adopté
31 mars 2016: Plan réalisé	—	Plan annuel réalisé à 98 % Budget respecté Échéancier respecté à 99 %

* L'objectif est considéré comme atteint si le plan triennal est réalisé à 80%.

Le plan triennal des ressources informationnelles a été adopté par le conseil de direction en décembre 2013. Les dépenses totales réelles ont respecté le budget prévu, et le projet d'implantation d'un conseil de direction « sans papier », qui représente 1 % du budget total, a pu être devancé.

INDICATEUR: RÉALISATION DES TRAVAUX D'ACTUALISATION DES SYSTÈMES DE GESTION DOCUMENTAIRE ET DE GESTION DE DOSSIERS		
Cibles	Résultat 2012-2013	Résultat 2013-2014
31 mars 2013: Plan des travaux d'actualisation adopté	Plan adopté	Cible complétée en 2012-2013
31 mars 2017: Travaux réalisés	—	<i>Phase d'architecture: 4 sur 4 itérations réalisées</i> <i>Phase de développement: 6 sur 6 itérations réalisées</i>

Au 31 mars 2013, le plan des travaux d'actualisation de l'actuel système de gestion des dossiers liés à la mission institutionnelle avait été formellement adopté dans le cadre du dossier d'affaires présenté au Secrétariat du Conseil du trésor pour obtenir le financement nécessaire à sa réalisation. En parallèle, une étape de révision des processus relatifs au traitement des demandes de services des citoyens et de définition des besoins avait été réalisée en 2012-2013. L'appel d'offres public, lancé en février 2013, a permis la réalisation de la phase d'architecture du projet entre avril et août 2013. Les travaux de réalisation ont également fait l'objet d'un appel d'offres public. Cette phase intensive de développement, débutée en septembre 2013, se poursuivra jusqu'en novembre 2015, bien qu'une première livraison du système soit prévue en avril 2015.

Au 31 mars 2014, les 10 itérations initialement envisagées relativement aux phases d'architecture et de développement du projet avaient toutes pu être réalisées. Elles avaient notamment pour objet la conception et le développement des fonctionnalités jugées essentielles pour les principaux processus d'enquête du Protecteur du citoyen.

LA DÉCLARATION DE SERVICES AUX CITOYENS

LES ENGAGEMENTS

La *Déclaration de services aux citoyens*, en vigueur depuis le 1^{er} avril 2012, traduit les engagements de l'institution afin de servir adéquatement les citoyens qui s'adressent à elle et promouvoir les valeurs qui inspirent et animent son action.

Par différents moyens et approches, le Protecteur du citoyen offre des services accessibles aux citoyens qui font appel à lui et fait en sorte de leur éviter des formalités administratives. Les citoyens peuvent compter sur une approche humaine et courtoise. Leurs plaintes seront traitées avec rigueur et compétence, et ils peuvent s'attendre à recevoir des explications claires, en toute transparence. L'institution s'assure par ailleurs de mettre en place les mécanismes nécessaires pour que les demandes des citoyens soient traitées dans les meilleurs délais possible, en prenant en considération les ressources dont elle dispose. Lorsque les délais sont plus longs que souhaité, elle informe les citoyens concernés de l'évolution de leur demande de services.

Pour assurer le respect de ses engagements, le Protecteur du citoyen a mis en place différents moyens de contrôle de la qualité des services et des délais de traitement des dossiers. Il produit notamment un rapport mensuel sur les indicateurs de délais de réponse et utilise une méthodologie d'analyse des demandes de services commune à tous les dossiers, qui en garantit la cohérence de traitement. Il s'assure également du respect des politiques, directives et procédures opérationnelles, qui sont régulièrement mises à jour. Un comité sur la qualité des services surveille si la prestation de services aux citoyens est optimale et s'assure que sont apportés les correctifs nécessaires en cas de manquement.

Dans un souci de simplification et d'efficacité de ses services téléphoniques, premier moyen d'accès utilisé par les citoyens, la réception des appels est centralisée à Québec. Les appels des personnes incarcérées dans les centres de détention sous administration québécoise sont, quant à eux, reçus par une équipe spécialisée regroupée au bureau de Montréal.

Les tableaux qui suivent font état des résultats obtenus en 2013-2014 relativement aux engagements inscrits à la *Déclaration de services aux citoyens*. Ces résultats sont complétés par les données concernant les plaintes relatives à la qualité des services de l'institution jugées fondées, et ce, pour chacun des engagements.

DES DÉLAIS DE TRAITEMENT RAISONNABLES

Le Protecteur du citoyen s'impose des délais de service exigeants et met tout en œuvre pour les réaliser. Le tableau suivant rend compte des proportions dans lesquelles il a été en mesure de respecter ses engagements.

NOS ENGAGEMENTS	2011-2012	2012-2013	2013-2014
Prendre votre appel téléphonique en moins de 20 secondes	86,5%	88,5%	93,6%
Accuser réception verbalement ou par écrit de votre demande dans les deux jours ouvrables	99,6%	99,7%	99,7%
Vous diriger vers la ressource appropriée dans les deux jours ouvrables si votre demande ne relève pas de notre compétence	97,8%	97,7%	96,6%
Tout mettre en œuvre pour compléter le traitement de votre demande dans un maximum de deux semaines (10 jours ouvrables), à compter de la réception des documents requis, si elle concerne un ministère ou un organisme du gouvernement du Québec	71,0%	73,6%	73,2%
Tout mettre en œuvre pour compléter le traitement de votre demande dans un maximum de trois mois (60 jours ouvrables), à compter de la réception des documents requis, si elle concerne un établissement ou une instance du réseau de la santé et des services sociaux	48,9%	56,9%	50,7%
Vous informer régulièrement de l'évolution des dossiers plus complexes et du délai dans lequel nous estimons pouvoir compléter leur traitement	—	ND	ND

Le pourcentage d'appels (93,6 %) accueillis en moins de 20 secondes au cours de la dernière année s'est amélioré de 5,1 points, et est largement supérieur aux standards reconnus (établis à 80 %). Si l'on exclut les appels que les citoyens ont abandonnés avant 20 secondes, ce pourcentage passe à 95,9 %.

Le nombre d'appels téléphoniques adressés au Protecteur du citoyen est quant à lui passé de 65 858 en 2012-2013 à 60 888 en 2013-2014. Quant au taux d'abandon⁷, il a reculé de 3,3 % en 2012-2013 à 2,8 % en 2013-2014. Si l'on exclut les appels abandonnés à l'initiative des citoyens en deçà de 20 secondes, ce taux d'abandon chute à 0,3 %.

L'engagement ayant trait à la communication d'un accusé de réception dans les deux jours ouvrables suivant la réception d'une demande de services est considéré comme étant respecté, l'écart de 0,3 % n'étant pas significatif.

Quant aux citoyens dont les demandes de services ne relèvent pas de la compétence de l'institution, ils ont été dirigés vers les ressources appropriées à l'intérieur de deux jours ouvrables dans 96,6 % des cas en 2013-2014. Ce résultat est comparable à celui des années précédentes. Le faible écart qui subsiste par rapport au respect intégral de cet engagement est essentiellement dû au fait que certaines demandes nécessitent de mener des vérifications plus approfondies avant d'y donner suite. Cette étape franchie, les citoyens sont dès lors systématiquement dirigés vers la ressource appropriée.

Les indicateurs associés aux délais de traitement des demandes des citoyens diffèrent selon qu'ils concernent les dossiers du secteur *Administration publique* ou ceux du secteur *Santé et services sociaux*. Cette situation se justifie par le fait que, généralement, un dossier traité dans ce dernier secteur nécessite un processus d'enquête qui lui est propre, avec des étapes et des procédures inscrites dans la Loi sur le Protecteur des usagers en matière de santé et de services sociaux⁸. De plus, il s'agit généralement de l'exercice d'un recours de deuxième niveau, amorcé à la suite d'une décision d'un commissaire aux plaintes et à la qualité des services occasionnant une complexité accrue de traitement. Enfin, alors que la majorité des conclusions du secteur *Administration publique* sont rendues verbalement, celles du secteur *Santé et services sociaux* doivent l'être par écrit.

⁷ Taux d'abandon : pourcentage des appels abandonnés à l'initiative des citoyens par rapport au nombre total d'appels reçus. Cet abandon a lieu soit avant la prise de l'appel par un employé, soit lorsque le citoyen se trouve dans la « file d'attente ».

⁸ RLRQ, c. P-31.1.

Dans le secteur *Administration publique*, le résultat de 73,2% des demandes traitées dans un délai maximum de deux semaines (10 jours ouvrables) est comparable à celui des dernières années, alors que 71,0% des dossiers avaient été traités en moins de 10 jours en 2011-2012⁹ et 73,6% en 2012-2013. La nature particulièrement complexe de certains dossiers explique qu'il est parfois difficile de les régler dans un délai de 10 jours ouvrables. Par ailleurs, pour l'année 2013-2014, 87,0% des dossiers du secteur *Administration publique* ont été traités en deçà de 40 jours ouvrables, ce qui aussi est comparable au résultat des deux dernières années, où respectivement 85,0% et 87,3% des dossiers du secteur avaient été traités dans le même délai.

Dans le secteur *Santé et services sociaux*, l'engagement lié au délai maximal de 60 jours ouvrables pour conclure le traitement des plaintes individuelles n'a pas été atteint. Pour l'année 2013-2014, on compte ainsi 50,7% des demandes de ce secteur ayant été traitées dans un délai de 60 jours ouvrables ou moins, alors que 48,9% l'avaient été dans le même délai en 2011-2012 et 56,9% en 2012-2013. La diminution de 6,2 points de pourcentage par rapport à l'année dernière est principalement attribuable à la hausse de 7,3% des plaintes reçues dans ce secteur par rapport à 2012-2013. À ressources égales, cette hausse a eu des répercussions sur le délai de traitement des demandes fermées. L'institution maintient ses mesures de vigilance pour améliorer sa performance et atteindre le délai fixé.

Il est à noter que 66,8% des demandes du secteur *Santé et services sociaux* ont été complétées dans un délai de 100 jours ouvrables ou moins, ce qui est plus représentatif de la durée de traitement de l'ensemble des demandes de ce secteur, où – faut-il le rappeler – le Protecteur du citoyen intervient en deuxième instance. Une durée de traitement plus longue est entre autres nécessaire pour les dossiers qui présentent un degré plus élevé de complexité. Ce résultat représente une baisse par rapport à celui de l'an dernier, mais une légère hausse par rapport à l'année précédente, alors que respectivement 73,4% et 64,8% des demandes du secteur avaient été traitées en 100 jours ouvrables ou moins.

Le Protecteur du citoyen a par ailleurs fermé, en 2013-2014, 184 signalements concernant des instances du réseau de la santé et des services sociaux relevant de sa compétence, contre 199 en 2011-2012 et 275 en 2012-2013. Il s'agit d'une baisse de 33,1% par rapport à l'an dernier, où les signalements avaient été particulièrement nombreux. Comparativement aux plaintes, les signalements sont généralement plus exigeants en matière d'urgence et de ressources à y consacrer, notamment parce qu'ils nécessitent très souvent des déplacements sur les lieux. Leur traitement a inévitablement un effet important sur celui des autres demandes du secteur *Santé et services sociaux*.

L'institution a formellement introduit depuis avril 2012 un engagement visant à informer régulièrement les citoyens de l'évolution des dossiers plus complexes. Une directive a ainsi été acheminée aux directions d'enquête pour que tous les dossiers en traitement depuis plus de 30 ou 60 jours ouvrables soient mensuellement révisés par les coordonnateurs et les gestionnaires de ces directions. Les suivis requis sont ainsi effectués régulièrement dans tous les dossiers. Actuellement, il n'est toutefois pas possible de confirmer que, pour chacun des dossiers, les citoyens ont été informés régulièrement de l'état d'avancement du traitement, le système de gestion des dossiers ne permettant pas d'obtenir cette information. Les indicateurs que requiert cette vérification seront prioritairement ajoutés au nouveau système de gestion des dossiers, en développement. La vérification devrait donc être possible à compter du 1^{er} avril 2015.

D'ici là, les citoyens sont informés de la durée approximative qui sera nécessaire pour traiter leur dossier lorsque celle-ci excède 10 jours ouvrables dans le secteur *Administration publique* (dans 98,3% des cas) ou 60 jours ouvrables dans le secteur *Santé et services sociaux* (dans 99,0% des cas). Ces résultats sont relativement stables par rapport à 2011-2012 et 2012-2013, où les résultats étaient de 98,3% et 98,6% pour le secteur *Administration publique* et de 98,3% et 96,6% pour le secteur *Santé et services sociaux*.

⁹ La légère baisse de pourcentage en 2011-2012 s'expliquait essentiellement par la réception massive de 355 demandes de citoyens portant sur une même problématique qui n'avait pu être traitée en deçà de 10 jours ouvrables, ce qui avait entraîné du même coup une baisse conjoncturelle du résultat global.

En 2013-2014, l'engagement «Des délais de traitement raisonnables» a fait l'objet de neuf motifs d'insatisfaction jugés fondés relativement aux délais de traitement des demandes de services et de trois motifs jugés fondés concernant l'avis d'évolution du traitement du dossier.

Par sa *Déclaration de services aux citoyens*, le Protecteur du citoyen s'est aussi engagé à respecter les aspects qualitatifs suivants: la courtoisie, l'accessibilité, la rigueur, la confidentialité ainsi que la clarté et la transparence. Ceux-ci sont abordés à l'instant.

UNE APPROCHE HUMAINE ET DES SERVICES COURTOIS

Avoir une approche humaine et des services courtois, c'est faire preuve d'une attitude respectueuse à l'endroit des citoyens, proposer des services adaptés à leurs besoins et, entre autres, respecter l'heure des rendez-vous fixés avec eux.

Le respect est d'ailleurs l'une des valeurs promulguées par le Protecteur du citoyen dans son *Énoncé des valeurs*. Son personnel est tenu d'agir avec ouverture, courtoisie, considération et discrétion dans ses relations avec les citoyens, les employés des services publics et tout autre interlocuteur. Cette valeur est également inscrite dans les attentes formellement signifiées à tous les employés concernés.

Le *Plan stratégique 2012-2017* comporte un objectif qui est d'«offrir des services adaptés aux besoins des citoyens». Le Protecteur du citoyen ne laisse jamais un citoyen pour compte. Lorsque les services demandés ne relèvent pas de sa compétence, l'institution dispose d'outils pour diriger les citoyens au bon endroit. En cas de doute, elle procède à une analyse pour trouver la ressource appropriée vers laquelle orienter le citoyen. Le personnel reçoit aussi des formations lui permettant de réagir à diverses situations et de répondre adéquatement aux citoyens présentant des problématiques particulières.

Les employés du Protecteur du citoyen ont l'obligation de noter, dans un registre, tous les rendez-vous avec les citoyens qui ont lieu dans les bureaux de Québec et de Montréal. Ce registre atteste du moment précis où s'amorce le rendez-vous convenu. Pour 2013-2014, le registre indique que l'horaire de cinq d'entre eux seulement n'a pu être respecté à cinq minutes près. Il s'agit principalement de retards de quelques minutes attribuables au fait que les délégués étaient en communication téléphonique avec d'autres citoyens au moment du rendez-vous.

En 2013-2014, l'engagement «Une approche humaine et des services courtois» a fait l'objet de trois motifs d'insatisfaction jugés fondés.

DES SERVICES ACCESSIBLES

L'organisation et l'horaire de travail du personnel d'accueil permettent d'assurer l'accessibilité¹⁰ des bureaux de Québec et de Montréal. Les citoyens peuvent donc s'y présenter directement pour formuler leurs demandes de services, verbalement ou par écrit, ce qui assure une simplification de leurs démarches. Les citoyens peuvent également faire une demande par le formulaire sécurisé sur Internet, par la poste, par télécopieur ou par téléphone.

Le téléphone est le moyen le plus utilisé, avec 85,6% des demandes de services formulées de cette façon, et une messagerie vocale est disponible en dehors des heures d'ouverture. Les demandes transmises par Internet augmentent toutefois graduellement, au gré de l'utilisation croissante des technologies de l'information par la population, alors que la poste, le télécopieur et les demandes de services déposées en personne conservent leur utilité. Pour cette dernière catégorie, le Protecteur du citoyen offre, sur demande, un service d'interprétation en langage des signes québécois.

¹⁰ Cette accessibilité est respectée en tout temps, exception faite d'événements exigeant la fermeture temporaire des bureaux. Ceux-ci sont définis dans une politique administrative à cet égard. Il s'agit essentiellement de situations d'urgence susceptibles de mettre en danger la santé ou la sécurité des occupants de l'édifice, d'une alerte d'incendie ou d'un exercice d'évacuation et d'une panne d'électricité, de chauffage ou de climatisation ne pouvant être réparée à court terme. Hormis de brèves évacuations, aucun événement n'a mené à la fermeture des bureaux en 2013-2014.

Les modes de contact des demandes reçues



Le personnel du Protecteur du citoyen fait également en sorte que ses formalités et ses procédures soient les plus simples possible. En guise d'illustration, un membre du personnel à qui un citoyen manifeste le souhait de le rencontrer examine avec lui la nécessité de cette rencontre et se déplace au besoin.

En 2013-2014, l'engagement « Des services accessibles » a fait l'objet d'un seul motif d'insatisfaction jugé fondé.

DES PLAINTES TRAITÉES AVEC RIGUEUR ET COMPÉTENCE

L'utilisation d'une méthode d'enquête éprouvée offre aux citoyens une première garantie que leurs demandes de services feront l'objet d'un examen complet, objectif et impartial par le Protecteur du citoyen. D'autres moyens ont cependant été mis en place.

Au premier chef, le personnel est recruté avec soin, au terme d'un processus de sélection spécialisé, exigeant et rigoureux. Dès l'embauche, chaque employé suit une formation élaborée en fonction de son profil d'emploi. Il acquiert ainsi une formation complète, entre autres sur la méthode d'enquête du Protecteur du citoyen ainsi que sur les lois et règlements pertinents à son secteur d'activité. Cette formation initiale est également enrichie, en cours d'emploi, par des mises à niveau ou par des formations répondant à des besoins particuliers. En tout temps, le personnel d'encadrement supervise l'employé et approuve, selon un mode formel de vérification, ses analyses et les conclusions qui s'en dégagent.

La confidentialité accordée aux renseignements fournis par les citoyens, de même qu'à ceux communiqués par les ministères, organismes publics et instances du réseau de la santé et des services sociaux, est une préoccupation constante du Protecteur du citoyen. Il en va de même pour la protection des renseignements personnels. Pour ce faire, l'institution veille à l'application des mesures prévues notamment à ses lois constitutives et à sa politique sur la sécurité de l'information, en plus de donner des séances d'information au personnel concerné. Celui-ci reçoit des consignes claires visant à lui permettre notamment de reconnaître les documents confidentiels comportant des renseignements personnels, et de s'en départir de façon sécuritaire lorsque leur conservation n'est plus requise. Des mesures sont communiquées au personnel pour l'usage d'ordinateurs et de téléphones portables, pour l'utilisation des médias sociaux ainsi que pour le transport sécuritaire des dossiers.

Relativement à ses installations, le Protecteur du citoyen a mis en place des mécanismes de contrôle et de sécurité des accès à ses locaux, à ses systèmes informatiques et à ses banques de données. Un comité institutionnel sur l'accès, la protection et la sécurité de l'information remplit de plus un rôle préventif pour sensibiliser le personnel et lui rappeler l'importance de la protection des renseignements personnels.

En 2013-2014, l'engagement « Des plaintes traitées avec rigueur et compétence » a fait l'objet de trois motifs d'insatisfaction jugés fondés.

DES EXPLICATIONS CLAIRES ET DES SERVICES TRANSPARENTS

Le Protecteur du citoyen met tout en œuvre pour fournir une information claire et complète aux citoyens. Dès qu'une demande de services lui est assignée, la personne responsable d'analyser la demande doit communiquer diligemment avec le citoyen afin de préciser ses motifs de plainte, de cerner ses attentes, de recueillir les renseignements pertinents et de clarifier au besoin le mandat du Protecteur du citoyen. Si la durée de traitement de la demande excède les délais prescrits dans les engagements de l'institution, le responsable informe le citoyen de l'avancement de son dossier et lui explique les motifs justifiant un délai supplémentaire. Au terme de son enquête, il communique ses conclusions motivées au citoyen.

Alors que pour le secteur *Santé et services sociaux*, la Loi prévoit que les conclusions sont transmises aux citoyens par écrit, celles rendues dans le secteur *Administration publique* se font généralement verbalement. Le Protecteur du citoyen transmet toutefois une réponse écrite à toute personne qui lui en fait la demande. Des consignes claires à cet effet sont d'ailleurs inscrites dans les documents de soutien, et les employés concernés sont sensibilisés à l'importance de fournir une réponse écrite lorsque le citoyen le requiert.

De plus, lorsqu'un citoyen souhaite obtenir copie d'un document contenu dans son dossier, sa demande est transmise au responsable de l'accès à l'information et de la protection des renseignements personnels du Protecteur du citoyen. Ce dernier s'assure du respect des obligations légales en la matière et de la confidentialité à accorder aux renseignements recueillis auprès d'autres interlocuteurs en cause.

En 2013-2014, l'engagement « Des explications claires et des services transparents » a fait l'objet de quatre motifs d'insatisfaction jugés fondés.

LES PLAINTES RELATIVES À LA QUALITÉ DES SERVICES

Une personne insatisfaite du traitement de sa demande par le Protecteur du citoyen ou du non-respect d'un engagement de sa déclaration de services peut s'en plaindre verbalement ou par écrit. Le Protecteur du citoyen s'engage alors à accuser réception de la plainte dans les deux jours ouvrables. Il s'engage également à communiquer au citoyen une réponse claire et complète dans un maximum de 30 jours ouvrables. Alors que le premier engagement vise les plaintes **reçues** en cours d'année, le deuxième engagement s'applique aux plaintes **traitées** durant la même période.

Au cours de l'année 2013-2014, 31 personnes ont fait part d'une insatisfaction concernant la qualité des services du Protecteur du citoyen pendant que leur dossier était en traitement, alors que 73 autres l'ont fait une fois leur dossier conclu. C'est donc au total 104 plaintes, formulées en 128 motifs, qui ont été reçues durant la dernière année.

NOS ENGAGEMENTS	2011-2012	2012-2013	2013-2014
Accuser réception de votre plainte dans les deux jours ouvrables	90,7%	90,6%	92,3%

Le Protecteur du citoyen a confirmé, verbalement ou par écrit, la réception de leur plainte à 96 des 104 plaignants (92,3%) dans un délai de deux jours ouvrables. Les huit autres plaintes ont fait l'objet d'un accusé de réception dans un délai de cinq jours ouvrables ou moins.

Le tableau qui suit fait état du ratio de plaintes reçues des citoyens concernant la qualité de ses services par rapport au nombre total de demandes de services. Ce ratio varie peu d'une année à l'autre.

Le ratio de plaintes/demandes de services

ANNÉE FINANCIÈRE	NOMBRE TOTAL DE DEMANDES DE SERVICES	VARIATION ANNUELLE DE LA DEMANDE TOTALE	NOMBRE DE PLAINTES REÇUES	VARIATION ANNUELLE DU NOMBRE DE PLAINTES	RATIO PLAINTES / DEMANDES DE SERVICES
2011-2012	19 254	- 7,0%	97	+ 9,0%	0,504%
2012-2013	19 460	+ 1,1%	96	- 1,0%	0,493%
2013-2014	18 181	- 6,6%	104	+ 8,3%	0,572%

Dans la compilation des plaintes à l'égard des services du Protecteur du citoyen, une plainte reçue à la fin d'une année financière peut avoir été traitée au début de l'année suivante. C'est pour cette raison que le nombre de plaintes traitées et les motifs s'y rattachant ne correspondent pas au nombre de plaintes reçues et à leurs motifs associés.

NOS ENGAGEMENTS	2011-2012	2012-2013	2013-2014
Vous communiquer une réponse claire et complète dans un maximum de six semaines (30 jours ouvrables)	91,7%	97,1%	100%

Le pourcentage de plaintes en matière de qualité des services traitées en 30 jours ouvrables ou moins par le Protecteur du citoyen a atteint 100% en 2013-2014, soit une hausse de 2,9 points de pourcentage comparativement à l'année précédente, et de 40,5 points depuis 2010-2011. Ce résultat est attribuable à la mise en œuvre et à la consolidation de la procédure de traitement de ces plaintes instaurée à l'automne 2010.

En 2013-2014, 100 plaintes, provenant de 95 personnes différentes et réparties en 123 motifs d'insatisfaction, ont été traitées. De ces 123 motifs, 23 (18,7%) ont été jugés fondés et ont mené à des mesures d'amélioration appropriées.

Au fil des ans, le Protecteur du citoyen constate un nombre important de motifs d'insatisfaction concernant des dossiers où des conclusions défavorables aux citoyens sont rendues. Ces conclusions étant finales, et aucun mécanisme d'appel ou de contestation n'étant prévu compte tenu de la nature même de la mission et des fonctions de l'institution, ces citoyens s'adressent alors au responsable de la qualité des services institutionnels dans l'espoir que les conclusions soient modifiées. Or, et comme l'énonce expressément la *Déclaration de services aux citoyens*, une plainte relative à la qualité des services ne peut viser un tel objectif. C'est essentiellement ce qui explique que, comme l'an dernier, près du quart des plaintes traitées (23,6%) ont été déclarées irrecevables.

Le Protecteur du citoyen reçoit toutefois de fréquents témoignages de satisfaction à l'endroit de la qualité des services rendus par ses employés.

LES AFFAIRES PARLEMENTAIRES

Institution de l'Assemblée nationale, le Protecteur du citoyen s'efforce d'apporter aux parlementaires un éclairage constructif sur les moyens d'améliorer la qualité des services publics. C'est dans cette volonté que s'inscrivent les affaires parlementaires au Protecteur du citoyen.

Outre les interventions résultant de la veille législative et réglementaire – dont les bilans quantitatif et qualitatif se trouvent respectivement dans le présent rapport annuel de gestion (objectif 1.1.3 du plan stratégique) et dans le rapport annuel d'activités –, les activités du Protecteur du citoyen en matière d'affaires parlementaires prennent la forme d'un soutien apporté aux commissions parlementaires dans l'exercice de leur mandat de surveillance des ministères, organismes publics et instances du réseau de la santé et des services sociaux.

En plus de ses six interventions écrites adressées à des commissions parlementaires relativement à des projets de loi, le Protecteur du citoyen a été invité à diverses reprises par des commissions parlementaires à se prononcer devant elles lors de consultations portant sur des enjeux variés. Ces invitations ont mené à quatre auditions formelles en 2013-2014 :

- Le 23 avril 2013, devant la Commission des institutions, relativement au rapport quinquennal 2011 de la Commission d'accès à l'information intitulé *Technologies et vie privée à l'heure des choix de société*;
- Le 24 septembre 2013, devant la Commission de la santé et des services sociaux, relativement au projet de loi n° 52, Loi concernant les soins de fin de vie ;
- Le 12 novembre 2013, devant la Commission de la santé et des services sociaux, relativement au livre blanc sur la création d'une assurance autonomie intitulé *L'autonomie pour tous*;
- Le 19 février 2014, devant la Commission de la santé et des services sociaux, dans le cadre de son mandat d'initiative sur les conditions de vie des adultes hébergés en centre d'hébergement et de soins de longue durée (CHSLD).

 L'ensemble des interventions du Protecteur du citoyen auprès des commissions parlementaires est accessible sur le site www.protecteurducitoyen.qc.ca.

LA COOPÉRATION AVEC LES OMBUDSMANS

Le Protecteur du citoyen, comme ses homologues ombudsmans et médiateurs parlementaires des autres provinces et pays, participe aux travaux d'associations regroupant des institutions dont le mandat est similaire au sien.

Cette coopération s'exerce avec le Conseil canadien des ombudsmans parlementaires, dont la rencontre annuelle s'est tenue à Edmonton (Alberta), en mai 2013, avec l'Association des Ombudsmans et Médiateurs de la Francophonie (AOMF), à la présidence de laquelle la protectrice du citoyen a été élue en novembre 2013, ainsi qu'avec l'Institut International de l'Ombudsman. Le Protecteur du citoyen partage les objectifs de ces associations, soit le soutien aux institutions existantes, la formation du personnel, l'encouragement à la recherche et à la diffusion des résultats ainsi que la promotion de la connaissance et du rôle des ombudsmans.

Il choisit de prendre part à certaines de leurs activités en fonction de leur apport au renforcement de sa propre expertise, ou de la possibilité de partager son expérience et son savoir-faire avec des institutions comparables.

En sa qualité de présidente élue de l'AOMF et à l'invitation de l'Association des Ombudsmans et Médiateurs africains, la protectrice du citoyen a présenté les cadres et normes de l'AOMF à l'occasion du Sommet des médiateurs africains, tenu à Johannesburg (Afrique du Sud) en février 2014.

Des employés du Protecteur du citoyen ont par ailleurs agi en qualité de formateurs à la 11^e session de formation des collaborateurs des membres de l'AOMF, tenue à Rabat (Maroc) en avril 2013, et à une formation organisée par le Médiateur de la République de Côte d'Ivoire sur le thème « Les techniques de médiation moderne et traditionnelle », dans le cadre du programme de soutien aux jeunes institutions de l'AOMF. Dans les deux cas, l'Organisation internationale de la Francophonie et l'Association des Ombudsmans et Médiateurs de la Francophonie ont contribué au financement de la participation du Protecteur du citoyen.

L'Organisation de Coopération et de Développement économiques (OCDE) a de plus demandé au Protecteur du citoyen de présenter son expérience en matière de planification stratégique dans le cadre d'un séminaire de formation sur le sujet tenu à Rabat (Maroc) en mars 2014, qui regroupait les représentants des gouvernements du Maroc, de la Jordanie, de la Libye et de la Tunisie ainsi que les gestionnaires du Médiateur du Royaume du Maroc. Un gestionnaire de l'institution y a agi comme expert, aux frais de l'OCDE.

En juillet 2013, le Protecteur du citoyen a organisé, à Québec, une session de formation et d'échange d'expérience à l'intention de délégations des institutions de médiation du Burkina Faso et de la République du Niger, avec l'appui de l'AOMF.

Enfin, le Protecteur du citoyen a poursuivi la gestion, de concert avec l'institution du Médiateur du Royaume du Maroc, du *Recueil de doctrine des ombudsmans*, outil qui permet un partage de bonnes pratiques et d'expertise entre les institutions membres de l'AOMF.

LA COMPARAISON AVEC D'AUTRES OMBUDSMANS PARLEMENTAIRES

Dans les dernières années, le Protecteur du citoyen colligeait et rendait publiques dans son rapport annuel de gestion certaines données relatives aux champs de compétence des ombudsmans parlementaires au Canada et sur les demandes reçues et traitées au cours d'une année financière ou civile, selon le cas.

Dans son *Rapport annuel de gestion 2012-2013*, il a ajouté à ces informations des données de gestion comparées avec celles d'autres ombudsmans parlementaires au Canada et à l'étranger. La sélection des institutions retenues repose sur la plus grande similarité possible des domaines de compétence, des régimes parlementaires et des réalités démographiques de ces institutions avec ceux du Protecteur du citoyen ou du Québec, selon le cas. La disponibilité des données publiques officielles, seule source d'information retenue aux fins de cet exercice comparatif, complète les critères de sélection des institutions qui figurent à l'annexe 2 du présent rapport de gestion. Cette annexe fait référence aux données rendues publiques pour l'année financière 2012-2013, même pour le Protecteur du citoyen, puisqu'il s'agit là de la plus récente année de référence commune à l'ensemble des institutions retenues.

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

L'analyse des données recueillies pour l'année 2012-2013 permet des constats intéressants :

- Le Protecteur du citoyen possède le plus faible taux d'encadrement du personnel (8,3%) parmi ses homologues, la moyenne étant de 18,3% pour l'ensemble des ombudsmans ;
- Son ratio des demandes fermées par rapport aux demandes reçues se situe dans la moyenne (1,088 contre 1,009) ;
- Le taux de plaintes relatives à la qualité des services du Protecteur du citoyen par rapport au nombre de demandes reçues (0,5%) est inférieur à la moyenne (1,4%) ;
- Avec un résultat de 7,1/10 relativement au niveau de satisfaction à son endroit (sondage 2009-2010), le Protecteur du citoyen se positionne avantageusement eu égard à la moyenne de 6,3/10 des résultats qui ont pu être colligés.

Afin de favoriser l'élaboration et l'adoption des meilleures pratiques de gestion en matière d'évaluation et de suivi de la performance, le Protecteur du citoyen a confié à la Chaire de recherche sur la démocratie et les institutions parlementaires de l'Université Laval le mandat de recenser des pratiques évaluatives appropriées et des indicateurs pertinents liés à la mission de protection de droits. Les travaux réalisés en 2013-2014 ont, premièrement, porté sur le recensement des différents indicateurs et méthodes utilisés par d'autres ombudsmans pour mesurer leur performance. Ces travaux ont, dans une deuxième étape, consisté à établir la disponibilité de données comparables à celles produites par le Protecteur du citoyen pour ces mêmes indicateurs.

Ce mandat, qui se conclura au cours de l'année 2014-2015, vise à terme l'élaboration d'une grille d'évaluation et des outils fiables rendant plus probante une comparaison en matière de gestion et de performance. Les travaux pourront également être utiles aux institutions membres du Conseil canadien des ombudsmans parlementaires et de l'Association des Ombudsmans et Médiateurs de la Francophonie ainsi que celles membres de l'Institut International de l'Ombudsman.

LES AUTRES ENJEUX DE GESTION

Le Protecteur du citoyen adhère de son propre chef aux enjeux de gestion gouvernementale en matière d'éthique et de déontologie, d'application de la langue française et de développement durable, en plus de souscrire aux obligations légales qui lui incombent d'emblée.

L'ACCÈS À L'INFORMATION ET LA PROTECTION DES RENSEIGNEMENTS PERSONNELS

Assujetti à la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels en vertu de l'article 3 de cette loi, le Protecteur du citoyen se conforme aux obligations légales qui le concernent. Dans le respect de sa loi constitutive, de la Loi sur le Protecteur des usagers en matière de santé et de services sociaux et de la Loi sur les services de santé et les services sociaux, il tient également compte des règles particulières régissant l'accès à l'information et la protection des renseignements personnels qui s'appliquent aux demandes de services des citoyens.

Bien que n'étant pas assujetti au Règlement sur la diffusion de l'information et sur la protection des renseignements personnels, le Protecteur du citoyen applique depuis octobre 2010 sa propre *Politique sur la diffusion de l'information et sur la protection des renseignements personnels*, qui intègre l'essentiel des exigences contenues à ce règlement. De nombreux documents et renseignements sont ainsi rendus publics sur le site Web de l'institution.

Le comité sur l'accès, la protection et la sécurité de l'information, que préside la protectrice du citoyen, joue un rôle consultatif en matière d'accès à l'information, de protection des renseignements personnels et de sécurité de l'information. Il s'assure également que les employés de l'institution reçoivent la formation adéquate en ces matières.

L'ACCÈS À L'INFORMATION

Au cours de l'année 2013-2014, le Protecteur du citoyen a répondu à 37 demandes d'accès formulées par 36 citoyens. De ce nombre, 35 concernaient l'accès à des renseignements personnels et 2 avaient pour objet l'obtention de documents administratifs. Il s'agit là du plus faible total de demandes des 10 dernières années.

Les demandes d'accès à l'information (2011-2014)

EXERCICE FINANCIER	NOMBRE DE DEMANDES	NOMBRE DE DEMANDEURS
2011-2012	43	42
2012-2013	51	47
2013-2014	37	36

Des 35 demandes concernant l'accès à des renseignements personnels, 24 ont été acceptées partiellement et 7 intégralement, et aucune n'a été refusée. Quant aux autres demandes de cette catégorie, quatre citoyens s'étaient adressés au Protecteur du citoyen alors que ce dernier ne détenait aucun document les concernant. Le nombre de demandes acceptées partiellement s'explique par les dispositions législatives particulières applicables à l'institution relativement à la confidentialité des renseignements obtenus ou produits dans l'exercice des fonctions de ses employés. Quant aux deux demandes d'accès à des documents administratifs, elles ont été acceptées partiellement.

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 57 % en deçà du délai de 20 jours et 43 % à l'intérieur du délai maximal de 30 jours. Quatre de ces dossiers faisaient l'objet d'une demande de révision à la Commission d'accès à l'information au 31 mars 2014.

LA PROTECTION DES RENSEIGNEMENTS PERSONNELS

En 2013-2014, sept séances de formation sur l'accès à l'information et sur la protection des renseignements personnels ont été offertes aux nouveaux employés dès leur arrivée au sein de l'institution. Vingt-trois employés ont ainsi pris part à ces formations, auxquels s'ajoutent les membres du personnel qui consultent de manière ponctuelle le responsable de l'accès à l'information et de la protection des renseignements personnels. De plus, quatre capsules de sensibilisation en matière de protection des renseignements personnels, de sécurité de l'information et de confidentialité des renseignements détenus par le Protecteur du citoyen ont été publiées sur le site intranet de l'institution en 2013-2014.

L'ÉTHIQUE ET LA DÉONTOLOGIE

Par serment ou déclaration solennelle, tous les employés, les gestionnaires et les dirigeants du Protecteur du citoyen s'engagent à remplir leurs fonctions avec honnêteté, impartialité et justice et à n'accepter ni sommes d'argent ni avantages autres que ce qui leur est alloué conformément à la loi.

Cet engagement est renforcé par d'autres obligations institutionnelles découlant de l'*Énoncé de valeurs* guidant les interventions du Protecteur du citoyen et animant les actions de son personnel, par un code d'éthique et de déontologie applicable à la protectrice du citoyen et aux vice-protecteurs et par un autre consacré aux gestionnaires et aux employés de l'institution. Ce dernier code établit notamment un mécanisme de divulgation de manquements ayant été constatés par les employés, complété par des mesures les protégeant contre toutes représailles.

Ces codes, qui peuvent être consultés sur le site www.protecteurducitoyen.qc.ca, font partie d'une série de mesures concrètes mises en place au cours des trois dernières années. Parmi celles-ci figurent le *Registre des dons, marques d'hospitalité et autres avantages* et la désignation d'un responsable de l'éthique. Cette personne est chargée notamment d'administrer le registre, d'assurer le respect des codes, de conseiller tout membre du personnel aux prises avec un dilemme d'ordre éthique. Ces codes ont été publiés sur le site intranet de l'institution en 2013-2014, et une formation a été donnée par un spécialiste de l'éthique à l'ensemble du personnel.

Avec l'arrivée du Protecteur du citoyen dans les médias sociaux en novembre 2013, des séances d'information et de sensibilisation eu égard aux enjeux éthiques de ces nouvelles réalités ont été données à l'ensemble du personnel. Une formation est également offerte à chaque nouvel employé intégrant l'institution.

LA POLITIQUE LINGUISTIQUE

Par sa politique relative à la langue de communication, le Protecteur du citoyen s'assure du respect de la Charte de la langue française¹¹ 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 et de la Loi sur les services de santé et les services sociaux relatives aux communications avec les citoyens d'expression anglaise.

Les employés sont informés de l'application de la politique institutionnelle et sont assistés au besoin par le gestionnaire responsable en cette matière. De plus, chaque direction dont les employés sont en contact direct avec les citoyens s'est vu à nouveau désigner en 2013-2014 une personne-ressource choisie pour sa maîtrise de la langue anglaise, dont le mandat est d'assister ses collègues au besoin.

LE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Depuis son adoption en 2007, la Loi sur le développement durable¹² 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.

Le Protecteur du citoyen n'est pas assujéti à cette loi, mais il contribue au respect et à l'application des principes qui y sont énoncés, dans le contexte de sa mission, de son plan stratégique et de ses activités quotidiennes. La contribution de l'institution est décrite ci-après relativement à 6 des 16 principes de développement durable prévus à la Loi.

Santé et qualité de vie

Plusieurs mesures favorisent la santé et le bien-être des employés du Protecteur du citoyen et leur assurent des conditions de travail sécuritaires. Ces employés ont ainsi accès à des services de santé regroupés et à un programme d'aide aux employés. Ils bénéficient de plus de politiques de conciliation travail-famille et d'un environnement de travail le plus écologique possible. Le comité institutionnel sur l'organisation du travail traite également des préoccupations que les employés souhaitent aborder en ces matières.

Le personnel en contact direct avec les citoyens bénéficie de formations appropriées pour interagir adéquatement avec les personnes qui présentent des besoins particuliers, ou qui pourraient présenter un risque pour sa sécurité. Des procédures de mesures d'urgence sont prévues et appliquées, lorsque requises.

Équité et solidarité sociales

Par l'exercice même de sa mission et de ses fonctions, le Protecteur du citoyen est constamment impliqué dans la prévention et la correction des préjudices subis par les citoyens. Par ses interventions auprès du législateur, il contribue à l'établissement d'une justice sociale, et ses rapports d'enquête, sur des sujets collectifs ou systémiques, militent pour l'égalité des chances des citoyens, particulièrement pour les plus vulnérables d'entre eux.

À l'égard de ses employés, l'institution a mis en place des pratiques de dotation et de mobilité au travail transparentes, qui misent avant tout sur la compétence, en plus d'offrir des conditions salariales équitables. Elle s'assure par ailleurs que tous les membres de son personnel respectent les principes éthiques et les règles déontologiques qui leur sont applicables.

11 RLRQ, c. C-11.

12 RLRQ, c. D-8.1.1.

Participation et engagement

Preuve de son engagement relativement à ce principe, le Protecteur du citoyen a fait de l'appui au personnel l'axe d'intervention 3.2 de son *Plan stratégique 2012-2017*. Les employés sont ainsi associés aux projets de transformation des processus.

Accès au savoir

L'institution a inscrit à son plan stratégique un objectif lié au développement des compétences et au transfert des savoirs (objectif 3.2.1). Chaque nouvel employé bénéficie d'un plan de formation complet, correspondant à son profil de tâches. Le transfert des savoirs est quant à lui facilité par l'accès à une banque de références institutionnelles, entre autres moyens. Le Protecteur du citoyen favorise la poursuite des études de ses employés, dans les domaines pertinents à sa mission, en plus de stimuler la formation de la relève et le développement des compétences en gestion chez le personnel qui présente des habiletés et un intérêt en cette matière.

Prévention

La prévention est au cœur des préoccupations du Protecteur du citoyen, comme en fait foi la première orientation de son *Plan stratégique 2012-2017*, «Prévenir la manifestation des préjudices». L'axe d'intervention 2.3 de ce plan, «L'amélioration durable des services publics», comporte deux objectifs liés à la surveillance et au contrôle de l'évolution des risques de résurgence des problèmes vécus par les citoyens. Le chapitre *Le Plan stratégique 2012-2017* du présent rapport fournit plus d'information à cet égard.

Production et consommation responsables

Dans ses locaux de Québec et de Montréal, l'institution favorise la récupération sécuritaire. Elle encourage l'utilisation du papier seulement lorsque cela est requis et l'impression des documents recto verso par défaut; elle participe du même coup à la diminution des espaces d'entreposage des documents sur support papier et du matériel de bureau. La réalisation de l'objectif visant une actualisation des systèmes de gestion des données et des documents (objectif 3.3.2) facilitera l'adoption de pratiques de consommation encore plus responsables. C'est ainsi que la mise en application d'une procédure de numérisation des documents dès leur réception et la gestion intégrée des documents tout au cours de leur cycle de vie contribueront à ce principe de développement durable.

L'UTILISATION DES RESSOURCES

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

LES RESSOURCES HUMAINES

L'ÉVOLUTION DES EFFECTIFS

L'institution bénéficie d'une stabilité en matière de ressources humaines qui lui permet de maintenir la qualité des services auprès des citoyens qui font appel à elle, comme en fait foi le tableau qui suit, qui fait état de l'effectif autorisé au 31 mars 2014. Les trois autres tableaux illustrent la répartition de l'effectif en poste par unités administratives, par genres et par groupes d'âge.

L'effectif autorisé au 31 mars 2014 par catégories d'emploi

CATÉGORIES D'EMPLOI	2011-2012	2012-2013	2013-2014
Hors cadre	3	3	3
Cadre	9	8	8
Professionnel	67	68	73
Technicien	34	35	36
Personnel de soutien	19	19	13
Total	132	133	133

L'effectif autorisé au Protecteur du citoyen est demeuré stable au cours de l'année 2013-2014. Il est à noter que l'institution a réduit l'effectif assigné au soutien administratif pour augmenter celui alloué à des fonctions professionnelles, et ce, afin d'accroître les efforts d'enquête et de prévention placés au cœur du *Plan stratégique 2012-2017*.

C'est ainsi que six postes de personnel de soutien ont pu être transférés vers des secteurs se consacrant aux interventions de l'institution (cinq professionnels et un technicien).

L'effectif en poste au 31 mars 2014 par unités administratives

UNITÉS ADMINISTRATIVES	2011-2012	2012-2013	2013-2014
Bureau de la protectrice du citoyen	2	2	2
Vice-protectorat – Services aux citoyens et aux usagers	86	84	84
Vice-protectorat – Prévention et innovation	20	20	23
Secrétariat général, Direction des affaires juridiques et Direction des communications	11	11	11
Direction des ressources humaines et de l'administration	11	11	11
Total	130	128	131

L'effectif en poste au 31 mars 2014 par genres

GENRES	2011-2012	2012-2013	2013-2014
Féminin	92	91	92
Masculin	38	37	39
Total	130	128	131

L'effectif en poste au 31 mars 2014 par groupes d'âge

GROUPES D'ÂGE	2011-2012	2012-2013	2013-2014
35 ans et moins	24	25	23
36-40 ans	17	19	21
41-45 ans	8	6	12
46-50 ans	22	18	17
51-55 ans	26	27	25
56 ans et plus	33	33	33
Total	130	128	131

Le portrait de l'effectif en poste est stable d'une année à l'autre, et ce, pour les trois critères de répartition : selon l'unité administrative, le genre et le groupe d'âge. En cohérence avec les objectifs stratégiques de l'institution, trois ressources professionnelles ont été assignées au Vice-protectorat – Prévention et innovation pour la réalisation des interventions de nature systémique, en plus grand nombre.

Le personnel féminin constitue 70% de l'effectif total. Le rajeunissement du personnel se poursuit, comme en fait foi le pourcentage du personnel de 45 ans et moins (42,7%), alors que ce pourcentage était de 37,7% au 31 mars 2012.

LA FORMATION ET LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

Le Protecteur du citoyen développe ses ressources humaines de façon continue en pratiquant une gestion intégrée du personnel. Le programme d'accueil est bien rodé et fait l'objet de commentaires positifs de la part des nouveaux employés. L'institution profite des rencontres d'évaluation du rendement pour recueillir les commentaires du personnel et ainsi bonifier les formations composant l'accueil et l'intégration à la tâche. Le plan annuel de développement des ressources humaines permet quant à lui de programmer des activités collectives qui répondent à des besoins communs pour l'acquisition des compétences requises dans les domaines d'intervention de l'institution.

Les principales formations collectives réalisées en 2013-2014 ont traité des thèmes suivants: l'éthique en enquête, les approches adaptées pour interagir avec une clientèle difficile, les techniques de négociation, les principes et obligations de la Loi sur la justice administrative, les techniques de rédaction et l'amélioration de la connaissance de la langue anglaise.

À travers ce plan de développement, le Protecteur du citoyen a évalué le potentiel de candidats à la relève des fonctions de coordonnateurs aux enquêtes, dans le but de planifier un plan intégré de développement des compétences des coordonnateurs en place et futurs.

Le Protecteur du citoyen soutient de plus la poursuite des études pour les employés dont le programme de scolarisation est cohérent avec les compétences requises pour leurs fonctions.

La répartition des dépenses totales* destinées à la formation et au développement du personnel par champs d'activité

CHAMPS D'ACTIVITÉ	ANNÉE CIVILE 2011	ANNÉE CIVILE 2012	ANNÉE CIVILE 2013
Favoriser le développement des compétences	153 194 \$	181 156 \$	157 232 \$
Soutenir l'acquisition des habiletés de gestion	9 103 \$	19 273 \$	11 471 \$
Acquérir de nouvelles connaissances technologiques	13 148 \$	14 619 \$	4 580 \$
Favoriser l'intégration du personnel et le cheminement de carrière	26 902 \$	20 914 \$	10 489 \$
Améliorer les capacités de communication verbale et écrite	22 567 \$	26 222 \$	40 127 \$
Total	224 914 \$	262 184 \$	223 899 \$

* Ces dépenses incluent les frais directs (inscription et déplacements) et les frais indirects (salaires des employés participants).

L'évolution des dépenses de formation

ANNÉE CIVILE	PROPORTION DE LA MASSE SALARIALE (%)	NOMBRE MOYEN DE JOURS DE FORMATION PAR PERSONNE	MONTANT ALLOUÉ PAR PERSONNE
2011	2,3	3,8	1 551,13 \$
2012	2,6	3,8	1 820,73 \$
2013	2,1	3,3	1 473,02 \$

Les jours totaux de formation par catégories d'emploi

ANNÉE CIVILE	CADRES	PROFESSIONNELS	FONCTIONNAIRES	TOTAL
2011	81,6	294,0	175,3	550,9
2012	45,5	350,0	151,7	547,2
2013	56,6	305,1	133,2	494,9

L'investissement financier consacré au développement des ressources humaines a diminué de 14,6% en 2013-2014, passant de 262 184 \$ à 223 899 \$. Cette économie provient principalement de certaines formations collectives qui ont fait appel à des ressources internes. De plus, un ralentissement de la demande de formation provenant du personnel a fait chuter le nombre moyen de jours alloués à chaque employé et, par conséquent, le montant dépensé pour ces activités.

LA PLANIFICATION DE LA MAIN-D'ŒUVRE ET LA RELÈVE DE GESTION

Le Protecteur du citoyen trace périodiquement le portrait de son personnel pour s'assurer d'une main-d'œuvre compétente et adapter conséquemment ses stratégies en matière de gestion des ressources humaines. Les autorités examinent chaque poste qui devient vacant et chaque renouvellement de contrat occasionnel afin de déterminer l'allocation appropriée des ressources en fonction des priorités opérationnelles et des orientations stratégiques de l'institution.

Au cours de l'année 2013-2014, la démarche de sélection de la relève des coordonnateurs a permis de choisir neuf employés qui se verront intégrés au programme de développement des compétences des coordonnateurs d'enquêtes. Une démarche d'accompagnement à la promotion a de plus été définie et présentée au personnel, afin de motiver les employés engagés dans un programme d'études pertinent à aspirer à d'éventuels emplois de délégués et de délégués adjoints, et d'offrir ainsi à l'institution un nouveau bassin de candidatures pour pourvoir aux postes vacants.

Les appels de candidatures en continu, en place depuis 2011-2012 pour répondre aux besoins de dotation des emplois de délégués et délégués adjoints, portent fruit. Cette mesure a contribué à attirer des candidats de qualité, tout en réduisant les délais de dotation. Le Protecteur du citoyen a aussi poursuivi son programme d'embauche de stagiaires. À terme, ces personnes deviennent des candidats supplémentaires pour la dotation des emplois de délégués et de délégués adjoints, tout en favorisant un rajeunissement progressif de l'effectif du Protecteur du citoyen.

En ce qui concerne les départs volontaires, le premier tableau ci-après présente le taux de roulement des trois dernières années, en détaillant les motifs de ces départs. Le taux de roulement a considérablement diminué en 2013-2014, passant de 7,8 % à 3,1 %. Le deuxième tableau indique, pour sa part, les catégories d'emploi touchées par les quelques départs à la retraite.

Les départs volontaires (taux de roulement)

DÉPARTS	2011-2012	%	2012-2013	%	2013-2014	%
Nombre de départs	8	6,3 %	10	7,8 %	4	3,1 %
Nombre de postes occupés*	128		129		129	
Détail des départs						
Démission	1		2		0	
Retraite	3		2		2	
Mutation	4		6		2	
Total	8		10		4	

* Moyenne annuelle des effectifs en poste, à trois périodes distinctes (avril, octobre et mars).

Les employés ayant pris leur retraite par catégories d'emploi

ANNÉE FINANCIÈRE	CADRES	PROFESSIONNELS	FONCTIONNAIRES
2011-2012	0	1	2
2012-2013	0	2	0
2013-2014	0	0	2

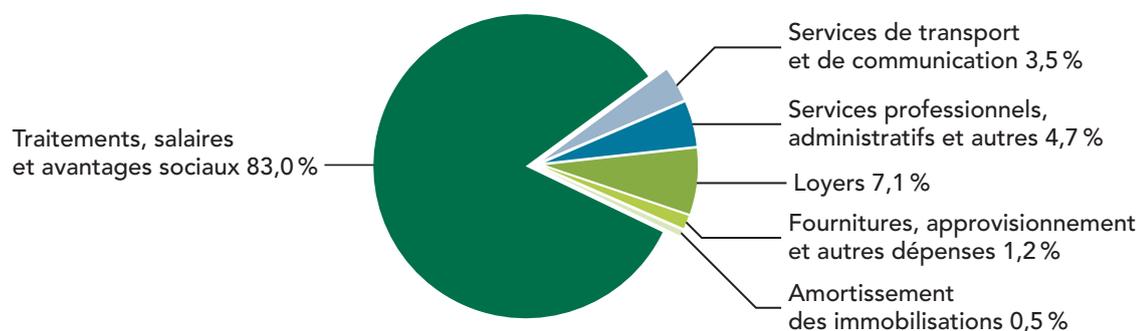
LES RESSOURCES FINANCIÈRES

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 par souci de rigueur administrative et de transparence. C'est ainsi que sont inscrits au *Budget de dépenses 2013-2014 (volume 1)* consacré à l'Assemblée nationale et aux personnes désignées par elle, des crédits de 14,8 millions de dollars, soit une augmentation de 1,4% par rapport à l'année précédente. Cette hausse des crédits est attribuable à l'indexation des salaires et à l'accroissement de dépenses non salariales.

Les dépenses pour l'année se terminant le 31 mars 2014 sont de 14,5 millions de dollars. Elles incluent l'amortissement et excluent les immobilisations. Le tableau qui suit présente les dépenses ventilées pour l'exercice 2013-2014 en les comparant avec les deux années précédentes et selon le modèle du Contrôleur des finances.

La ventilation des dépenses (en milliers de dollars)

CATÉGORIES	2011-2012	2012-2013	2013-2014
Dépenses	13 694,0	14 271,0	14 463,4
Rémunération	11 155,2	11 732,6	12 008,6
Services de transport et de communication	512,1	500,5	506,3
Services professionnels, administratifs et autres	656,0	719,1	674,7
Loyers	1 004,2	1 031,3	1 026,6
Fournitures et approvisionnement	222,2	174,9	163,8
Autres dépenses	2,3	1,6	11,8
Amortissement des immobilisations	142,0	111,0	71,6



LA RÉMUNÉRATION ET LE FONCTIONNEMENT

Quatre-vingt-trois pour cent des dépenses du Protecteur du citoyen sont consacrés à la rémunération du personnel, ce qui s'explique par la nature même de sa mission et de ses fonctions. Ces dépenses ont progressé de 2,4% comparativement à 2012-2013. L'essentiel de cette augmentation est lié à la majoration des coûts occasionnée par l'indexation des salaires découlant de l'application des conventions collectives. Les correctifs apportés à quelques employés du Protecteur du citoyen dans le cadre du programme général d'équité salariale au terme d'un nouvel affichage de l'évaluation du maintien pour les chercheurs et secrétaires principales expliquent le reste de la hausse de la masse salariale.

Pour leur part, en 2013-2014, les dépenses de fonctionnement et d'amortissement ont diminué de 3,3% par rapport à 2012-2013. Des mesures de contrôle des dépenses ont permis à nouveau cette année au Protecteur du citoyen de réaliser des économies, principalement en matière de services professionnels, administratifs et autres (6,2%) ainsi que de fournitures et d'approvisionnement (6,3%). Cette dernière catégorie de dépenses a absorbé des compressions de 26,3% depuis 2011-2012. L'amortissement des immobilisations a également permis des économies additionnelles de 35,5% au cours de l'année 2013-2014.

LES IMMOBILISATIONS

Au cours de l'année 2013-2014, le Protecteur du citoyen a effectué des investissements totaux en immobilisations de 1 418 990 \$. De ce montant, 40 314 \$ sont attribuables au renouvellement de certaines infrastructures informatiques, alors que 1 378 676 \$ sont comptabilisés au projet d'actualisation du système de gestion des dossiers.

Le budget d'investissements (en milliers de dollars)

CATÉGORIES	2011-2012	2012-2013	2013-2014
Acquisition d'immobilisation	58,7	35,6	40,3
Développement informatique	—	—	1 378,7

LA RÉPARTITION BUDGÉTAIRE PAR ORIENTATIONS ET LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN ANNUEL DE GESTION DES DÉPENSES

Dans son *Plan annuel de gestion des dépenses 2013-2014*, le Protecteur du citoyen a orienté l'allocation de ses ressources humaines selon deux axes d'intervention fondamentaux de sa mission : les services aux citoyens et aux usagers ainsi que la prévention et l'innovation. Ces axes d'intervention visent à assurer le plein exercice des pouvoirs de l'institution grâce à l'utilisation optimale des moyens d'action appropriés.

Le tableau ci-dessous présente l'utilisation des ressources financières consacrées aux orientations retenues. Ces montants sont constitués des coûts directs, auxquels sont ajoutés les frais généraux.

La répartition budgétaire 2013-2014 par orientations (en milliers de dollars)

ORIENTATIONS	DÉPENSES RÉELLES		DÉPENSES PRÉVUES	
	\$	%*	\$	%
Orientation 1 : Les services aux citoyens et aux usagers	10,8	74	10,8	73
Orientation 2 : La prévention et l'innovation	2,3	16	2,5	17
Administration	1,1	8	1,1	7
Total des crédits servant à la répartition des orientations	14,2	98	14,4	97
Crédits permanents – régime de retraite des ex-protecteurs et des ex-vice-protecteurs	0,3	2	0,4	3
Total des crédits de dépenses	14,5	100	14,8	100

* Les pourcentages indiqués dans ce tableau sont arrondis et tiennent compte de toutes les décimales.

Dans le respect du budget alloué pour 2013-2014, 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 spécifiques, en fonction des priorités du *Plan stratégique 2012-2017* et de l'évolution de la demande.

Les deux orientations inscrites au *Plan annuel de gestion des dépenses 2013-2014* représentent les axes d'activités fondamentales du Protecteur du citoyen. Elles ne correspondent pas directement aux orientations prévues au *Plan stratégique 2012-2017*. Pour ce motif, le tableau suivant fournit des indications sur la réalisation des actions telles qu'elles apparaissent au plan annuel de gestion des dépenses et il renvoie aux objectifs du plan stratégique à des fins de corrélation.

Les actions prévues dans le *Plan annuel de gestion des dépenses 2013-2014*

ACTIONS	RÉSULTATS 2013-2014	RÉFÉRENCES
Orientation 1 : Les services aux citoyens et aux usagers		
Enquêtes donnant lieu à des règlements individuels et collectifs	Réalisé	Le Protecteur du citoyen traite les plaintes et signalements que lui adressent les citoyens. Il émet des recommandations visant à corriger la situation préjudiciable. Voir les objectifs 1.1.2 et 2.2.1 du <i>Plan stratégique 2012-2017</i> .
Intercession auprès des instances publiques en faveur des citoyens	Réalisé	Le Protecteur du citoyen s'assure que les recommandations qu'il propose sont acceptées par les ministères, organismes publics et instances concernés. Voir les objectifs 1.1.2 et 2.2.1 du <i>Plan stratégique 2012-2017</i> .
Initiatives visant des problématiques multisectorielles	Réalisé	En vertu de son pouvoir d'initiative, le Protecteur du citoyen produit des rapports spéciaux sur des problématiques systémiques impliquant simultanément plusieurs ministères, organismes ou instances. Voir l'objectif 1.1.2 du <i>Plan stratégique 2012-2017</i> .
Orientation 2 : La prévention et l'innovation		
Étude des projets de lois et de règlements	Réalisé	Le Protecteur du citoyen fait une veille législative et réglementaire systématique et, s'il y a lieu, attire l'attention du législateur ou du gouvernement sur les situations qui pourraient être préjudiciables aux citoyens. Voir l'objectif 1.1.3 du <i>Plan stratégique 2012-2017</i> .
Information et argumentaires transmis aux membres des commissions parlementaires	Réalisé	Le Protecteur du citoyen est régulièrement invité à se prononcer lors de commissions parlementaires et à présenter ses recommandations. Voir le chapitre <i>Les affaires parlementaires</i> .
Veille de l'implantation effective de ses recommandations et rapport de leur suivi aux parlementaires	Réalisé	Le Protecteur du citoyen veille à l'implantation des recommandations acceptées par les ministères, les organismes et les instances concernés. Voir l'objectif 2.3.1 du <i>Plan stratégique 2012-2017</i> . Il assure également le suivi des recommandations au regard de sa veille législative et réglementaire. Voir les détails dans le chapitre <i>Bilan de la veille législative et réglementaire</i> du <i>Rapport annuel d'activités 2013-2014</i> .
Interventions systémiques et rapports à l'Assemblée nationale, au gouvernement ou à l'un de ses membres	Réalisé	Le Protecteur du citoyen produit les rapports jugés pertinents pour attirer l'attention de l'Assemblée nationale, du gouvernement ou de l'un de ses membres sur des problèmes systémiques constatés dans les services publics. Voir l'objectif 1.1.2 du <i>Plan stratégique 2012-2017</i> .

LES RESSOURCES INFORMATIONNELLES

Les ressources informationnelles du Protecteur du citoyen, 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 2013-2014, le projet d'actualisation du système de gestion des dossiers s'est poursuivi. La phase d'architecture s'est déroulée comme prévu d'avril à août 2013. Un premier contrat a été attribué par appel d'offres public pour accompagner l'équipe de développement dans cette phase. La stratégie de réalisation a été précisée et la cible de la première livraison est maintenue pour avril 2015. Cependant, les travaux relatifs aux fonctionnalités des nouveaux processus ont été étalés jusqu'en novembre 2015, dans le même cadre budgétaire, pour tenir compte de la capacité organisationnelle et pour conserver l'expertise stratégique à l'interne.

Un deuxième contrat, également attribué par appel d'offres public, a permis d'amorcer en septembre 2013 les travaux de développement du système.

En 2013-2014, les honoraires versés aux deux firmes retenues pour ces travaux ont été de 860 235 \$. Des équipements d'infrastructure (serveurs, commutateurs, logiciels) ont été acquis durant l'année pour la nouvelle solution, au coût total de 123 509 \$. Les budgets prévus à cette fin, de même que les échéanciers de réalisation, ont été rigoureusement respectés.

LES ACTIVITÉS DE CONTINUITÉ ET D'ENCADREMENT EN MATIÈRE DE RESSOURCES INFORMATIONNELLES

L'actuel système de gestion des dossiers a quant à lui fait l'objet de travaux d'entretien qui se sont concrétisés par une correction des anomalies. Ces travaux ont été exécutés par des ressources internes de l'institution.

Dans le contexte de l'entretien du parc informatique, une unité de stockage des données a été acquise, au coût de 20 710 \$. Afin de maintenir l'atteinte de l'objectif de remplacement des postes de travail sur un horizon de quatre ans, le Protecteur du citoyen en a renouvelé en cours d'année 27 % (50 sur 185). Le coût de ces acquisitions a été de 37 342 \$.

Par ailleurs, l'institution a procédé à l'acquisition des mises à jour de la suite bureautique. Les travaux de migration du système d'exploitation sont réalisés en majeure partie à l'interne. Le logiciel de gestion des appels téléphoniques du bureau de Québec a aussi été mis à jour.

En mars 2014, le projet visant à créer un conseil de direction « sans papier » a débuté par l'achat de tablettes électroniques pour les membres du conseil. La solution logicielle sera implantée au cours de l'année 2014-2015.

En ce qui a trait aux services de documentation, l'institution a poursuivi des travaux visant à entretenir et à alimenter la *Banque de références institutionnelles* (BRI), un outil informatique au bénéfice premier du personnel d'enquête. L'objectif d'intégrer des parties importantes de cet outil dans le nouveau système de gestion des dossiers a été précisé. Le budget annuel du centre de documentation (43 000 \$) a été respecté.

LES RESSOURCES MATÉRIELLES

Dans le respect des disponibilités budgétaires, le Protecteur du citoyen a pris les dispositions nécessaires afin de répondre aux besoins en ressources matérielles de son personnel.

Une opération d'épuration et de numérisation des dossiers d'enquête et des dossiers administratifs a été menée dans le but de réduire les besoins en espace d'entreposage. Cette opération, combinée avec l'élimination de certains biens excédentaires, a permis de réduire de plus du tiers (36,0%) l'espace d'entreposage requis. À la suite de cette rationalisation, le Protecteur du citoyen a réussi à déplacer son entrepôt dans un espace plus restreint, à proximité de son bureau de Québec, réduisant ainsi au minimum le temps et les frais de déplacement liés à l'entreposage. Cette opération a généré une économie de 38% (6 252 \$) des dépenses relatives à la location d'un tel espace.

D'autres efforts ont permis de réduire d'environ 40% l'espace requis pour offrir les fournitures de bureau au personnel. L'espace récupéré a été utilisé pour aménager une salle de rencontre de plus afin de répondre aux besoins institutionnels.

Au bureau de Montréal, le réaménagement de certains locaux à usage commun a permis de créer un espace de travail supplémentaire.

Finalement, le personnel de l'institution a été invité à adopter des comportements écoresponsables dans son utilisation du papier et dans ses pratiques d'impression. Un programme de sensibilisation a été réalisé à cette fin auprès des employés.

CONCLUSION

Le présent rapport annuel de gestion rend compte des résultats de la deuxième année du *Plan stratégique 2012-2017* et de ceux relatifs aux engagements inscrits à la *Déclaration de services aux citoyens*, en vigueur depuis le 1^{er} avril 2012. Il fait état des performances de l'institution dans sa gestion et de l'utilisation efficiente de ses ressources humaines, financières, matérielles et informationnelles.

Il démontre que le Protecteur du citoyen a atteint les objectifs qu'il s'est fixés et qu'il fournit les efforts nécessaires pour concrétiser les choix stratégiques qui soutiennent sa vision : *conduire à la pleine solution, pour un, pour tous*.

À cet égard, l'institution a poursuivi ses efforts pour une meilleure détection des préjudices vécus par les citoyens et l'analyse de la récurrence des plaintes, afin de mettre en lumière les situations collectives ou systémiques engendrant des dysfonctionnements. À ces situations, il propose des solutions adéquates qui permettent d'améliorer, de façon durable, les services publics.

Au service des citoyens aux prises avec des difficultés dans leurs relations avec l'administration publique et le réseau de la santé et des services sociaux, le Protecteur du citoyen a maintenu ou amélioré ses délais de traitement des demandes de services en 2013-2014 et a vu la quasi-totalité de ses recommandations être acceptées. Pour parvenir aux objectifs qu'il s'est fixés et répondre adéquatement aux attentes de ceux qui font appel à lui, il a amorcé l'optimisation de ses outils technologiques de traitement des plaintes en associant plus des deux tiers de son personnel aux projets de transformation de ses processus et de ses pratiques.

Par sa présence nouvelle dans les médias sociaux, l'institution a renforcé ses moyens pour mieux faire connaître aux citoyens leurs droits et leurs obligations relativement aux services publics, et pour mieux se faire connaître comme recours non judiciaire et gratuit auprès de la population, des parlementaires et du personnel de leurs bureaux de circonscription.

En matière de gestion de ses ressources, le Protecteur du citoyen a maintenu une performance notable au cours de l'année 2013-2014. Malgré une légère hausse des dépenses de rémunération (2,4% de plus qu'en 2012-2013), principalement due à l'indexation des salaires découlant de l'application des conventions collectives, il a réussi une fois de plus à compresser ses dépenses de fournitures et d'approvisionnement, de services professionnels et de nature administrative. Quant aux ressources informationnelles, il a réussi à respecter le plan de travail, les budgets et l'échéancier de son important projet d'actualisation du système de gestion des dossiers. Il a ainsi maintenu la rigueur et la qualité de ses pratiques de gestion.

Cette performance, dans un contexte où les demandes de services se complexifient et où les ressources financières et humaines demeurent limitées, permet de croire à l'atteinte des objectifs du *Plan stratégique 2012-2017* dans les trois prochaines années de sa mise en œuvre.

ANNEXE 1

LES RÉSULTATS DU PLAN STRATÉGIQUE 2012-2017 EN UN COUP D'ŒIL

OBJECTIFS	INDICATEURS	CIBLES	RÉSULTATS 2013-2014			
			Atteint ¹ ou surpassé	En progression, en voie d'être atteint	Sous surveillance	Ne s'applique pas en 2013-2014 ou non mesuré
1.1.1 Déceler les situations préjudiciables	Mise en œuvre d'un programme de détection des préjudices	31 mars 2013: Programme adopté	C ²			
		31 mars 2017: Programme mis en œuvre et complété		✓		
1.1.2 Recommander des solutions réalistes aux problèmes collectifs et systémiques constatés dans les services publics	Nombre de rapports sur les problématiques systémiques publiés Proportion des recommandations à effet collectif et systémique acceptées par les ministères, organismes publics et instances	2 rapports par année			✓	
		Recommandations à effet collectif: 95%	✓			
		Recommandations issues des rapports systémiques: 3 sur 4	✓			
1.1.3 Proposer des réformes législatives et réglementaires conformes à l'intérêt général	Pourcentage de projets de loi et de règlement pertinents examinés	Projets de loi pertinents: 100%	✓			
		Projets de règlement pertinents: 100%	✓			
1.2.1 Renseigner les citoyens sur leurs droits et leurs obligations concernant les services publics	Nombre de personnes rejointes par différents moyens relativement à l'information sur les droits des citoyens	Hausse de 10% entre 2012-2013 et 2016-2017	✓			

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

2 C: Cible atteinte et complétée en 2012-2013.

OBJECTIFS	INDICATEURS	CIBLES	RÉSULTATS 2013-2014			
			Atteint ou surpassé	En progression, en voie d'être atteint	Sous surveillance	Ne s'applique pas en 2013-2014 ou non mesuré
1.2.2 Veiller au respect par les ministères, organismes publics et instances de leurs obligations à l'endroit des citoyens et du Protecteur du citoyen	Rappels aux ministères et organismes publics à la suite d'un constat de manquement à certaines obligations inscrites à la Loi sur la justice administrative et à la Loi sur l'administration publique	31 mars 2013: Plan d'intervention complété	C			
		À compter de 2013-2014: Rappels dans 100 % des cas constatés				✓
	Rappels aux instances du réseau de la santé et des services sociaux à la suite d'un constat de manquement à l'obligation de référer au Protecteur du citoyen en 2 ^e niveau	Rappels dans 100 % des cas constatés				✓
2.1.1 Informer judicieusement les citoyens des services offerts	Mise en œuvre d'un plan de communication lié aux priorités institutionnelles établies annuellement	Plan de communication mis en œuvre annuellement		✓		
	Taux d'achalandage du site Web institutionnel	Hausse de 20 %	✓			
	Pourcentage des bureaux de circonscription dont le personnel a été rejoint dans l'année suivant une nouvelle législature	100% des bureaux de circonscription	C			
2.2.1 Obtenir les correctifs appropriés à la situation de chaque citoyen	Proportion de correctifs acceptés par les ministères, organismes publics et instances par suite des recommandations sur dossiers individuels	95 %	✓			
2.3.1 Exercer un suivi diligent des recommandations formulées aux ministères, organismes publics et instances	Proportion de suivis effectués dans les délais fixés concernant la mise en œuvre des recommandations dans les dossiers de plaintes et de signalements	100% annuellement				✓
	Proportion des recommandations dans les dossiers systémiques pour lesquels un rapport de suivi au 31 mars a été obtenu des ministères, organismes publics et instances	100% annuellement	✓			

OBJECTIFS	INDICATEURS	CIBLES	RÉSULTATS 2013-2014			
			Atteint ou surpassé	En progression, en voie d'être atteint	Sous surveillance	Ne s'applique pas en 2013-2014 ou non mesuré
2.3.2 Surveiller la pérennité des correctifs implantés	Mise en place d'un programme d'analyse de la non-réurrence des problématiques ayant fait l'objet de recommandations acceptées dans les dossiers à effet collectif	31 mars 2013: Critères de sélection des dossiers et cibles fixés	C			
		À compter de 2013-2014: 5 sujets analysés annuellement	√			
3.1.1 Offrir des services adaptés aux besoins des citoyens	Niveau de satisfaction des citoyens ciblés en regard de l'adéquation des services à leurs besoins spécifiques	31 mars 2013: Établissement de la mesure étalon	√ ³			
		31 mars 2017: Hausse de 10%		√		
3.2.1 Poursuivre le développement des compétences requises et le transfert des savoirs	Proportion des activités du plan de développement des ressources humaines réalisées	90% annuellement	√			
	Pourcentage des emplois-clés dont les savoirs sont documentés	100% des emplois-clés		√		
3.2.2 Appuyer l'engagement et la responsabilisation du personnel	Pourcentage de projets liés à la transformation des processus et des pratiques qui ont été planifiés en associant le personnel concerné	100% des projets	√			
3.3.1 Générer des gains d'efficacité dans le traitement des demandes	Pourcentage de gains d'efficacité dans le traitement des dossiers individuels	31 mars 2013: Éléments à optimiser identifiés dans les processus déterminés	C			
		31 mars 2017: Diminution de 10%		√		
3.3.2 Actualiser les systèmes de gestion des données et des documents	Réalisation d'un plan triennal d'actualisation des ressources informationnelles	31 mars 2013: Plan triennal adopté	√ ³			
		31 mars 2016: Plan réalisé		√		
	Réalisation des travaux d'actualisation des systèmes de gestion documentaire et de gestion des dossiers	31 mars 2013: Plan des travaux d'actualisation adopté	C			
		31 mars 2017: Travaux réalisés		√		

3 Cible atteinte en 2013-2014.

TABLEAU COMPARATIF 2012-2013 DES OMBUDSMANS PARLEMENTAIRES

(champs de compétence, volume des demandes, performance et gestion)

Province ou pays	Population recensement 2011	Ministères et organismes	Sociétés d'État	Réseau scolaire	Jeunesse	Services correctionnels	Réseau municipal	Santé	Demandes reçues	Demandes fermées	Dépenses totales (2012-2013)	Coût (pour l'État) par habitant
Ombudsmans parlementaires canadiens												
Québec <i>Protecteur du citoyen</i>	7 903 001	C	HC	HC	HC ¹	C	HC	C	19 460	21 175	14 271 000	1,81 \$
Ontario	12 851 821	C	C	HC	HC	C	HC	HC	19 726	19 641	11 159 300	0,87 \$
Manitoba	1 208 268	C	C	HC	HC	C	C	C	4 835	ND	3 075 000 ²	2,54 \$
Saskatchewan	1 033 381	C	C	HC	HC	C	HC	C	3 163	3 492	3 075 000 ²	2,98 \$
Alberta	3 645 257	C	HC	HC	HC	C	HC	C	4 269	4 315	2 871 614	0,79 \$
Colombie-Britannique	4 400 057	C	C	C	C	C	C	C	7 431	7 547	5 372 000 ²	1,22 \$
Ombudsmans parlementaires du Commonwealth												
Grande-Bretagne	63 181 775	C	C	C	C	HC	HC	C	26 961	26 358	51 454 238 ³	0,81 \$
Écosse	5 295 000	C	C	C	C	C	C	C	4 651	4 077	5 161 612 ³	0,97 \$
Australie-Occidentale	2 369 700	C	C	C	C	C	C	HC	11 710	12 120	11 010 035 ³	4,65 \$
Nouvelle-Zélande	4 405 000	C	C	C	C	C	C	C	13 684	13 358	8 168 007 ³	1,85 \$

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

1 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.

2 Budget alloué ou taux ayant été établi à partir du budget alloué, les dépenses réelles n'étant pas disponibles.

3 Dépenses converties en dollars canadiens en date du 28 mars 2013 (www.banqueducanada.ca/taux/taux-de-change/convertisseur-de-devises-dix-demieres-annees).

4 Données de 2011-2012.

Demandes reçues par 100 000 habitants	Ratio des demandes fermées / demandes reçues	Employés (équivalents temps complet)	Taux d'encadrement	Masse salariale / dépenses totales (%)	Taux d'adhésion aux recommandations	Plaintes sur les services / demandes reçues (%)	% plaintes fondées sur les services	Taux de satisfaction des citoyens
246,2	1,088	133	8,3%	82,2%	99,1%	0,5%	13,4%	7,1/10 ⁴
153,5	0,996	86	10,5%	76,7%	ND	ND	ND	ND
400,2	ND	31	22,6%	83,5% ²	ND	ND	ND	ND
306,1	1,104	25	28,0%	77,8%	90,7%	ND	ND	ND
117,1	1,011	27	29,6%	82,0%	45,3%	ND	ND	ND
168,9	1,016	46	23,9%	84,0% ²	ND	ND	ND	ND
42,7	0,978	435	ND	64,4%	99,0%	3,7%	10,3%	7,4/10
87,8	0,877	47	14,9%	76,4%	ND	1,0%	40,0%	5,0/10 ⁴
494,2	1,035	62	11,3%	70,1%	100%	0,2%	0%	ND
310,6	0,976	63,3	15,8%	72,4%	100%	ND	ND	5,5/10 ⁴



LE PROTECTEUR DU CITOYEN

Assemblée nationale
Québec

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

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

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

www.protecteurducitoyen.qc.ca

 Le *Rapport annuel d'activités 2013-2014* et le *Rapport annuel de gestion 2013-2014* du Protecteur du citoyen peuvent être consultés sur le site www.protecteurducitoyen.qc.ca.

Dépôt légal - Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2014
ISBN 978-2-550-71190-2 (version imprimée) ISBN 978-2-550-71191-9 (version PDF)
ISSN 0701-5984

