

JUSTICE ÉQUITÉ RESPECT



LE PROTECTEUR DU CITOYEN

Assemblée nationale
Québec

IMPARTIALITÉ TRANSPARENCE

RAPPORT ANNUEL DE GESTION **2016-2017**



protecteurducitoyen.qc.ca



LE PROTECTEUR DU CITOYEN

Assemblée nationale
Québec

RAPPORT ANNUEL DE GESTION 2016-2017

Québec
Septembre 2017

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 2016-2017.

Ce rapport, qui fait partie intégrante du 47^e rapport annuel du Protecteur du citoyen, constitue la cinquième reddition de compte 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, appearing to read 'Marie Rinfret', with a stylized flourish at the end.

Marie Rinfret

Table des matières

MESSAGE DE LA PROTECTRICE DU CITOYEN	6
DÉCLARATION ATTESTANT LA FIABILITÉ DES DONNÉES ET DES CONTRÔLES AFFÉRENTS . . .	8
RAPPORT DE VALIDATION DE L'AUDITEUR INTERNE	9
LE PROTECTEUR DU CITOYEN	10
2016-2017 EN BREF	13
LE CONTEXTE INSTITUTIONNEL	14
LE PLAN STRATÉGIQUE 2012-2017	16
LA DÉCLARATION DE SERVICES AUX CITOYENS	40
Les engagements	40
Les plaintes relatives à la qualité des services	45
LES AFFAIRES PARLEMENTAIRES	47
LA COOPÉRATION AVEC LES OMBUDSMANS	48
La comparaison avec d'autres ombudsmans parlementaires	49
LES AUTRES ENJEUX DE GESTION	51
L'accès à l'information et la protection des renseignements personnels	51
L'éthique et la déontologie	52
La politique linguistique	53
Le développement durable	53
L'UTILISATION DES RESSOURCES	54
Les ressources humaines	54
Les ressources financières	58
Les ressources informationnelles	61
Annexe 1 – Les résultats du <i>Plan stratégique 2012-2017</i> en un coup d'œil	63
Annexe 2 – Tableau comparatif 2015-2016 des ombudsmans parlementaires (champs de compétence, volume des demandes, performance et gestion)	66

MESSAGE DE LA PROTECTRICE DU CITOYEN



Mesdames et Messieurs les Parlementaires,

Je vous présente le *Rapport annuel de gestion 2016-2017* du Protecteur du citoyen. Ce rapport rend compte des résultats de l'institution au regard de ses engagements en matière de services, de la mise en œuvre de sa planification stratégique de même que de sa conformité au cadre légal, aux règles et aux meilleures pratiques de gestion. Il est complémentaire au *Rapport annuel d'activités* pour la même période.

Au moment d'écrire ces lignes, j'occupe depuis peu une fonction qui m'honore, en tant que protectrice du citoyen. Je tiens à remercier M^{me} Raymonde Saint-Germain, qui m'a

précédée à ce titre et dont la contribution considérable a mené à d'importantes avancées quant à l'amélioration tangible des services publics. De ce fait, je joins une institution performante et efficiente. Mes remerciements vont également à M. Claude Dussault, vice-protecteur du citoyen Services aux citoyens et aux usagers, qui a assumé l'intérim avant mon arrivée. Aux commandes pendant quelques mois, il s'est distingué par sa capacité à maintenir le cap et le rythme.

Le Protecteur du citoyen a pour rôle de veiller à ce que les services publics assujettis à sa compétence respectent les droits de tous les citoyens et citoyennes, qu'il s'agisse d'individus ou d'entreprises. Une telle responsabilité va de pair avec l'indépendance de l'institution par rapport au gouvernement. Depuis bientôt 50 ans, cette autonomie se manifeste en tout temps, et ce, sans compromis.

Dans le respect de ce principe, j'entends poursuivre les démarches afin que le Protecteur du citoyen présente ses demandes budgétaires et sa reddition de compte au Bureau de l'Assemblée nationale plutôt qu'au Conseil du trésor. Un changement en ce sens ne ferait qu'ajuster ses fondements statutaires à la réalité des autres personnes désignées par l'Assemblée nationale que sont le Commissaire à l'éthique et à la déontologie, le Commissaire au lobbying, le Directeur général des élections et le Vérificateur général. Mentionnons qu'une telle modification a déjà fait l'objet d'une recommandation formelle de la Commission de l'administration publique de l'Assemblée nationale en 2010.

Alors que le Protecteur du citoyen reçoit chaque année quelques centaines de plaintes de personnes qui font affaire avec Hydro-Québec, il ne peut intervenir étant donné les limites de son champ de compétence. Ces plaintes sont liées notamment à des problèmes d'ententes de paiement avec la société d'État, de facturation, de ruptures de service et de délais de branchement. Actuellement, les citoyens et les citoyennes aux prises avec ces situations ne disposent d'aucun recours non judiciaire indépendant. Vu son expertise et l'accessibilité de ses services, le Protecteur du citoyen représenterait ici une solution appropriée. Cet élargissement de compétence me tient d'autant

plus à cœur que les faits concernent souvent des personnes à faible revenu qui peinent à faire valoir leur point de vue auprès du fournisseur public d'un service essentiel. Cela fait d'ailleurs écho à une recommandation à cet égard de la Commission des institutions en 2014.

Bref, la compétence d'intervention du Protecteur du citoyen ne lui permet pas d'agir auprès de l'ensemble des services publics du Québec, alors que son action, tout en constituant un mode de prévention de la judiciarisation, apparaît comme une solution dans de nombreux cas où les citoyens et les citoyennes ne peuvent recourir à un médiateur impartial en cas de différend avec l'Administration.

Cela rejoint une préoccupation que doit avoir le gouvernement d'utiliser et d'outiller au mieux les organismes en place plutôt que d'en créer de nouveaux au gré de besoins ponctuels ou en évolution. Dans la foulée, au lendemain de la Commission d'enquête sur l'octroi et la gestion des contrats publics dans l'industrie de la construction, il est apparu clairement que le Québec devait se doter d'un mécanisme en matière d'intégrité publique. Fort de sa vaste expérience des enquêtes, de sa grande connaissance de l'administration publique et de ses pouvoirs d'intervention, le Protecteur du citoyen s'est alors imposé comme le moyen logique de répondre à cette préoccupation selon les termes de la *Loi facilitant la divulgation d'actes répréhensibles à l'égard des organismes publics*. C'est ainsi qu'une équipe de spécialistes était à pied d'œuvre quatre mois à peine après l'adoption de la Loi.

Enfin, l'année qui vient donnera lieu à l'élaboration d'une nouvelle planification stratégique pour notre institution. Cet exercice de projection dans l'avenir nous conduira à tirer profit de nos forces et de nos acquis, tout en repoussant nos limites et surtout, en innovant. Dans le cadre de cette opération, j'ai la chance de pouvoir compter sur un personnel dévoué, compétent, créatif et possédant une connaissance fine des services publics. Le présent rapport de gestion traduit en données statistiques et chiffrées ce rendement. Mais au-delà des tableaux, j'ai chaque jour l'occasion d'apprécier la qualité des gens qui m'entourent dans la réalisation d'une mission essentielle et stimulante, et je les en remercie sincèrement.

La protectrice du citoyen,



Marie Rinfret

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*.

Le *Rapport annuel de gestion 2016-2017* :

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

Les membres du conseil de direction ont approuvé le présent rapport annuel de gestion, en ce qui les concerne. De plus, l'auditeur interne a évalué le caractère plausible et cohérent des résultats, des indicateurs, des explications et de l'information qui y sont exposés, et il a produit un rapport de validation à cet égard.

Je déclare donc que les données, l'information et les explications contenues dans le présent *Rapport annuel de gestion 2016-2017* ainsi que les contrôles afférents à ces données sont fiables et correspondent rigoureusement à la situation au 31 mars 2017.

La protectrice du citoyen,



Marie Rinfret
Québec, juillet 2017

Rapport de validation de l'auditeur interne

Madame Marie Rinfret
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 2017. 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 un audit.

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 2016-2017* du Protecteur du citoyen ne sont pas, à tous égards importants, plausibles et cohérents.

L'auditeur interne,

A handwritten signature in black ink that reads "Jean Gamache". The signature is fluid and cursive, with the first letters of the first and last names being capitalized and prominent.

Jean Gamache, CPA, CA
Québec, juillet 2017

LE PROTECTEUR DU CITOYEN

Son statut, sa mission et son mandat

Le Protecteur du citoyen est une institution indépendante du gouvernement du Québec. Il est dirigé par M^{me} Marie Rinfret, qui a été désignée protectrice du citoyen par l'Assemblée nationale le 15 mars 2017. Elle succède à M^{me} Raymonde Saint-Germain, qui a quitté l'institution le 11 novembre 2016, après deux mandats de cinq ans à titre de protectrice du citoyen. M. Claude Dussault, vice-protecteur Services aux citoyens et aux usagers, a agi comme protecteur du citoyen par intérim dans l'intervalle.

L'institution a pour mission d'assurer le respect des droits des citoyens et des citoyennes, 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. 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 spéciales.

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 ou de délégué adjoint du Protecteur du citoyen.

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

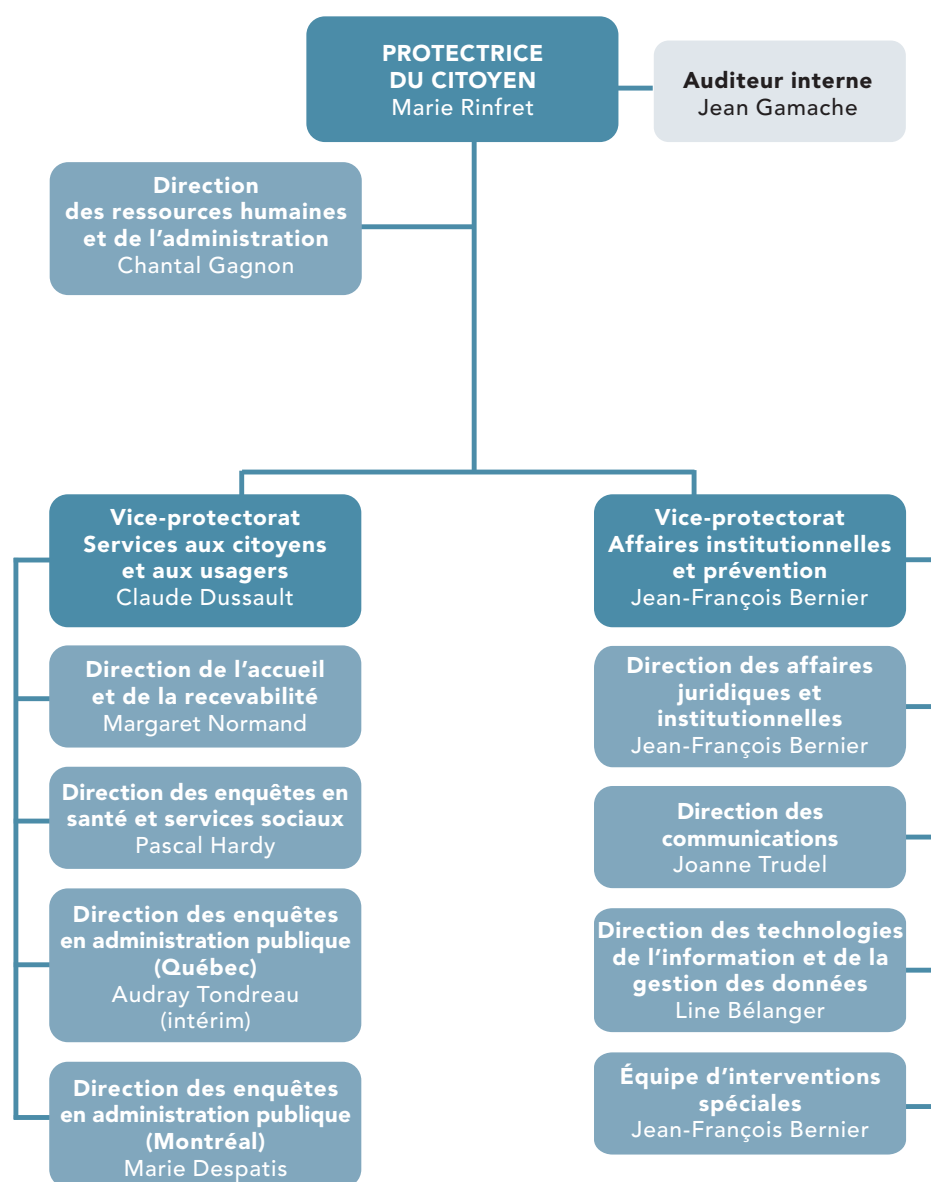
Ses valeurs

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



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

Sa structure organisationnelle (au 31 mars 2017)



2016-2017 EN BREF

Un haut niveau d'atteinte des cibles du plan stratégique à sa cinquième année de mise en œuvre : 24 des 30 cibles ont été atteintes ou surpassées à ce jour. Trois 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 (992 des 1 004 recommandations acceptées) ([p. 27](#));
- 98,7 % pour les dossiers à portée collective (541 des 548 recommandations acceptées) ([p. 19](#)).

Une diminution de 11,4 % depuis 2011-2012 de la durée moyenne de traitement des demandes de services jugées à terme fondées ou non fondées dans le secteur *Administration publique* et une diminution de 11,8 % de cette durée dans le secteur *Santé et services sociaux*, où l'institution agit en deuxième recours ([p. 37](#)).

Un effort continu pour renseigner les citoyens et citoyennes sur leurs droits et leurs obligations concernant les services publics ([p. 23](#)) :

- Diffusion sur le site Web du Protecteur du citoyen de 43 résultats d'enquête et de 25 capsules d'information ou de conseils permettant aux personnes de mieux connaître leurs droits et leurs obligations;
- Présence accrue dans les médias sociaux (10 141 adeptes sur Facebook et 3 658 abonnements sur Twitter au 31 mars 2017);
- Augmentation de 266,5 %, par rapport à 2012-2013, du nombre de consultations uniques de pages Web consacrées à la diffusion d'information sur les droits et obligations des citoyens.

Des relations soutenues avec les parlementaires et leur personnel :

- Examen exhaustif de 34 projets de loi et de 94 projets de règlement ([p. 22](#));
- Trois auditions en commission parlementaire ([p. 47](#));
- Rencontres avec le personnel de 21 bureaux de circonscription ([p. 27](#)).

Une diminution de 19,1 % des dépenses en matière de services de transport et de communication par rapport à 2015-2016. Cumulée à celle de 2014-2015, cette diminution s'élève à 37,4 % ([p. 58](#)).

Un faible taux d'encadrement (8,3 %) ([p. 50](#)).

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

- Formation continue (en moyenne trois jours de formation par membre du personnel) ([p. 56](#));
- Association étroite du personnel à la réalisation des projets de transformation des processus et des pratiques ([p. 36](#)).

LE CONTEXTE INSTITUTIONNEL

Comme ceux de toute organisation, l'action et les résultats du Protecteur du citoyen sont influencés par différents facteurs internes et externes dont les effets peuvent se manifester à plus ou moins long terme. À ce titre, des modifications majeures survenues en 2016-2017 tracent effectivement de nouvelles avenues pour le Protecteur du citoyen.

UNE NOUVELLE PROTECTRICE DU CITOYEN

La dernière année a été marquée par le départ, en novembre 2016, de M^{me} Raymonde Saint-Germain au terme de deux mandats de cinq ans comme protectrice du citoyen. En mars 2017, sa successeuse, M^{me} Marie Rinfret, est devenue la septième personne à assumer la fonction, au fil de près de 50 ans d'histoire. Dans l'intervalle, l'intérim a été confié à M. Claude Dussault, vice-protecteur du citoyen.

Alors que dans tout organisme public, un changement à la direction suscite nécessairement des ajustements, le cas du Protecteur du citoyen présente ceci de particulier que la personne qui prend le titre « incarne » l'institution, créant sa propre empreinte dans l'action concrète tant auprès des citoyennes et des citoyens que de ses interlocuteurs des services publics. Dans la transition, l'institution a d'ailleurs choisi de prolonger d'une année son plan stratégique qui venait à échéance le 31 mars 2017, afin que le prochain énoncé des perspectives organisationnelles reflète les valeurs et les priorités de la nouvelle titulaire du poste.

UN NOUVEAU VOLET D'ENQUÊTE CONFÉ AU PROTECTEUR DU CITOYEN EN MATIÈRE D'INTÉGRITÉ PUBLIQUE

La *Loi facilitant la divulgation d'actes répréhensibles à l'égard des organismes publics* a été sanctionnée le 9 décembre 2016. Faisant suite à la Commission d'enquête sur l'octroi et la gestion des contrats publics dans l'industrie de la construction, cette loi créait un mécanisme pour valoriser les comportements éthiques à l'intérieur des organismes publics et traiter toute divulgation d'actes répréhensibles à cet égard. La responsabilité de mettre en place une telle structure et d'en assurer le fonctionnement a été confiée au Protecteur du citoyen compte tenu de son expertise en matière d'enquête, des pouvoirs que définit son cadre légal et de sa vaste connaissance des services publics.

Au terme d'à peine quatre mois, l'équipe affectée à la tâche était constituée, avec tout ce que cela représente comme défis sur le plan des ressources humaines et matérielles : suivi des travaux parlementaires, embauche d'effectif, adaptation des ressources informatiques, recherche et aménagement de lieux locatifs, rédaction de procédures et élaboration d'un microsite Web. Les membres du personnel qui ont pris part à cette mise en route ont mené les travaux nécessaires de front avec leurs tâches habituelles, contribuant ainsi avec générosité et diligence au démarrage de cet autre volet d'enquête du Protecteur du citoyen.

UNE PREMIÈRE CONVENTION COLLECTIVE

Des travaux intensifs ont été réalisés cette année en vue de la signature de la première convention collective pour le personnel professionnel de l'institution. Ce processus a été mené avec le souci de conclure une entente mutuellement satisfaisante tout en maintenant des relations harmonieuses.

UNE AUGMENTATION DES PLAINTES EN SANTÉ ET SERVICES SOCIAUX

Année après année, le Protecteur du citoyen est témoin de différents phénomènes sociaux, certains en émergence, d'autres en évolution. Alors qu'on évoque depuis des décennies le vieillissement accéléré de la population québécoise, il s'ensuit que la pression s'accroît considérablement sur les ressources de santé et de services sociaux. Cela a bien sûr des retombées sur le volume de demandes faites au Protecteur du citoyen, comme en témoigne la hausse de 30,0% de plaintes traitées par rapport à la moyenne des trois dernières années.

DES ÉCHANGES FRUCTUEUX AVEC DES PAIRS

À nouveau cette année, le Protecteur du citoyen a tenu à apporter sa contribution sur la scène internationale, notamment pour aider certains pays aux prises avec des contextes fragilisant leurs structures démocratiques, dont les institutions de médiation et les ombudsmans. C'est ainsi qu'un partenariat a été mis sur pied avec Avocats sans frontières Canada pour soutenir l'Office de la protection du citoyen d'Haïti.

Sur des bases toutes différentes, un projet de collaboration entre le Protecteur du citoyen et le Défenseur des droits en France s'est poursuivi pour permettre un renforcement mutuel des actions des deux institutions, notamment auprès des clientèles les plus vulnérables.

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, prolongé d'une année, tient compte des principes de développement durable. Il s'articule autour de 8 axes d'intervention, de 14 objectifs, de 21 indicateurs et de 30 cibles ; 2016-2017 en constitue la cinquième année de mise en œuvre.

L'annexe 1 du présent rapport annuel de gestion, intitulée *Les résultats du Plan stratégique 2012-2017 en un coup d'œil*, présente les résultats atteints en cette cinquième 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. Ce dernier mène également une action de plus en plus soutenue en matière de prévention, en décelant les situations qui engendrent des préjudices collectifs, ou qui risquent de le faire, dans le but d'y remédier. Il remplit aussi cette mission par des propositions de réformes législatives et réglementaires adressées directement à l'Assemblée nationale et au gouvernement.

OBJECTIF 1.1.1 DÉCELER LES SITUATIONS PRÉJUDICIALES

Le Programme de détection et de traitement des préjudices collectifs consiste en une série de mesures qui visent à soutenir et, le cas échéant, à développer les pratiques internes d'identification, de partage, de consignation et d'analyse des informations sur des situations préjudiciables alléguées, constatées ou appréhendées. Il a également pour but d'assurer un traitement efficace de ces situations. Il permet de planifier et de soutenir des interventions qui vont au-delà de la résolution de la plainte individuelle.

Ce programme a pour objectif premier de permettre au Protecteur du citoyen de relever rapidement les préjudices collectifs constatés et d'anticiper les préjudices potentiels. Il sert ensuite à déterminer le moyen d'intervention le plus approprié pour contrer ces préjudices en temps opportun et à éviter ainsi que d'autres personnes soient lésées.

INDICATEUR: MISE EN ŒUVRE D'UN PROGRAMME DE DÉTECTION DES PRÉJUDICES					
Cibles	Résultats 2012-2013	Résultats 2013-2014	Résultats 2014-2015	Résultats 2015-2016	Résultats 2016-2017
31 mars 2013: Programme adopté	Programme adopté le 26 février 2013	Cible atteinte en 2012-2013	—	Programme revu et bonifié en février 2016	Programme ajusté et réalisé en avril 2017
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	Programme mis en œuvre et plan de travail 2014-2015 réalisé Élaboration du plan de travail 2015-2016	Programme mis en œuvre et plan de travail 2015-2016 réalisé Élaboration du plan de travail 2016-2017	Programme mis en œuvre et plan de travail 2016-2017 réalisé

En 2016-2017, le Protecteur du citoyen a poursuivi la mise en œuvre du programme par la formation et par la première rencontre, le 16 mai 2016, de son comité de priorisation et d'orientation du traitement des préjudices collectifs. Ce comité permet de déterminer les sujets à prioriser et d'en assurer une prise en charge en temps opportun, selon le mode de traitement jugé le plus adéquat. Considérant la décision, en janvier 2017, de prolonger le *Plan stratégique 2012-2017*, le prochain plan de travail annuel sera élaboré au début de l'année financière 2017-2018.

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

Pour chaque demande qui lui est soumise, le Protecteur du citoyen examine si le préjudice allégué, lorsqu'il est confirmé, peut avoir une portée collective. Le cas échéant, il formule des recommandations qui pourront profiter au plus grand nombre de citoyens et citoyennes possible. Une intervention de cette nature exige d'analyser 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, au-delà donc de leur seule acceptation par ceux-ci.

Les rapports publiés

INDICATEUR : NOMBRE DE RAPPORTS SUR LES PROBLÉMATIQUES SYSTÉMIQUES PUBLIÉS					
Cible	Résultat 2012-2013	Résultat 2013-2014	Résultat 2014-2015	Résultat 2015-2016	Résultat 2016-2017
2 rapports par année	3 rapports publiés	1 rapport complété (publication en avril 2014) ¹	3 rapports publiés	5 rapports publiés	2 rapports publiés

En 2016-2017, le Protecteur du citoyen a publié deux rapports relatifs à des problématiques systémiques, atteignant ainsi la cible annuelle.

Les résidences privées pour aînés : plus que de simples entreprises de location résidentielle

Dans ce rapport, le Protecteur du citoyen expose les difficultés à faire respecter leurs droits que rencontrent des locataires de résidences privées pour aînés en cas de litige avec le propriétaire. En effet, étant donné qu'ils dépendent du propriétaire de leur logement pour recevoir des soins quotidiens indispensables, des hommes et femmes âgés craignent souvent d'entreprendre des démarches judiciaires à l'encontre de cette personne ou de cette entreprise. Bien que plusieurs aînés soient en mesure de défendre leurs droits, d'autres éprouvent de sérieuses difficultés en raison de problèmes de santé, de leur isolement ou d'un manque de soutien. Le Protecteur du citoyen soulève également d'autres difficultés auxquelles sont confrontés les locataires de résidences pour personnes âgées, soit : l'accès problématique au règlement d'immeuble qui fixe les principaux paramètres du cadre de vie de la résidence; la rareté de l'information vulgarisée concernant la signature, la modification ou la résiliation d'un bail, ou encore l'exercice d'un recours à la Régie du logement; le manque d'accompagnement en cas de litige; la portée limitée d'une décision de la Régie du logement aux seules parties qui ont présenté une demande sur un litige relatif à des clauses contraires à l'ordre public; et l'indexation du coût des services, inadaptée aux résidences privées pour aînés. Le Protecteur du citoyen a formulé sept recommandations pour pallier les problèmes constatés et donner aux personnes âgées un plein accès à la défense de leurs droits.

1. Ce rapport, publié en avril 2014, a été considéré dans les résultats de 2013-2014. Sa publication avait dû être différée en raison de la tenue d'élections générales.

Indemnisation des victimes d'actes criminels: pour une prise en charge efficace et diligente de personnes vulnérables

Au terme de son enquête, le Protecteur du citoyen a noté plusieurs problèmes rattachés au traitement administratif d'une demande d'indemnisation par la Direction de l'indemnisation des victimes d'actes criminels (DIVAC). Il constate que l'approche de gestion administrative actuelle paraît peu adaptée aux besoins des victimes d'actes criminels et de leurs proches, qui se trouvent en situation de vulnérabilité particulière en raison des événements subis. Ces problèmes peuvent être regroupés en sept thématiques:

- La qualité de l'information aux victimes;
- Les délais à différentes étapes du traitement des demandes;
- L'accès au régime ou à certains services ou indemnités, notamment en raison de l'ajout de conditions non prévues à la loi ou de l'interprétation trop restrictive ou rigide de cette dernière;
- La communication avec certaines victimes pour l'évaluation des besoins;
- La rigueur du processus décisionnel fondé sur une preuve solide et sur des expertises ou des analyses indépendantes;
- La motivation des décisions en première instance;
- L'ouverture de la DIVAC à corriger ses erreurs.

Pour y remédier, le Protecteur du citoyen formule 33 recommandations qu'il est possible de mettre en œuvre dans le cadre légal actuel, en modifiant certaines approches administratives en place.



[Ces rapports peuvent être consultés sur le site \[protecteurducitoyen.qc.ca\]\(http://protecteurducitoyen.qc.ca\).](http://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	Résultats 2014-2015	Résultats 2015-2016	Résultats 2016-2017
Recommandations à effet collectif: 95 %	98,8 %	99,1 %	97,7 %	97,9 %	98,7 %
Recommandations issues des rapports systémiques: 3 sur 4	3,8 sur 4	4 sur 4	4 sur 4	3,3 sur 4	3,3 sur 4

Déoulant des 2 103 motifs (1 765 dossiers) issus des plaintes et signalements jugés fondés en 2016-2017, 548 recommandations à portée collective ont été proposées. Ces recommandations ont été acceptées dans une proportion de 98,7 % par les ministères, les organismes publics ou les instances visés. Dans le secteur *Administration publique*, 141 des 143 recommandations formulées ont été acceptées, alors que 400 des 405 recommandations l'ont été dans le secteur *Santé et services sociaux*. La cible annuelle de 95 % est dépassée de 3,7 points de pourcentage.

Dans le rapport *Indemnisation des victimes d'actes criminels: pour une prise en charge efficace et diligente de personnes vulnérables*, le Protecteur du citoyen a formulé 33 recommandations à la DIVAC de la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail. Cette dernière a accepté l'ensemble des recommandations et a produit un plan d'action pour en assurer la mise en œuvre graduelle d'ici décembre 2017.

Dans le rapport *Les résidences privées pour aînés: plus que de simples entreprises de location résidentielle*, le Protecteur du citoyen a formulé sept recommandations. La première faisait appel à la collaboration du ministère de la Famille, du ministère de la Santé et des Services sociaux et de la Régie du logement. Deux autres étaient adressées au ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire et les quatre autres s'adressaient au ministère de la Santé et des Services sociaux. Un plan d'action auquel toutes les instances visées adhèrent a été produit en mars 2017 et prévoit des actions relatives aux recommandations 1, 3, 5 et 7. Aucune action n'est prévue pour les recommandations 2, 4 et 6 adressées au ministère de la Santé et des Services sociaux. Pour le moment, le Protecteur du citoyen en conclut donc que seulement quatre recommandations sur sept ont été acceptées. Les discussions se poursuivent pour assurer l'acceptation et la mise en œuvre de l'ensemble des recommandations de ce rapport.

Dans le rapport *Les conditions de détention, l'administration de la justice et la prévention de la criminalité au Nunavik* publié le 18 février 2016, mais dont le délai d'acceptation des recommandations venait à échéance en 2016-2017, le Protecteur du citoyen a formulé 30 recommandations au ministère de la Sécurité publique et au ministère de la Justice. Ces derniers ont accepté 20 recommandations du Protecteur du citoyen et, au 31 mars 2017, avaient terminé l'implantation de 13 d'entre elles. Le Protecteur du citoyen poursuit son suivi de mise en œuvre pour l'ensemble des recommandations formulées.

Enfin, dans son *Avis sur les frais accessoires en matière de santé et de services sociaux* publié le 1^{er} octobre 2015, le Protecteur du citoyen a formulé neuf recommandations à la Commission de la santé et des services sociaux et au ministre de la Santé et des Services sociaux dans le cadre des travaux parlementaires entourant l'adoption du projet de loi n° 20, *Loi édictant la Loi favorisant l'accès aux services de médecine de famille et de médecine spécialisée et modifiant diverses dispositions législatives en matière de procréation assistée*. Cet avis est un rapport à statut particulier. En raison de sa nature et du contexte entourant sa production, il n'y a pas eu d'acceptation formelle des recommandations et de production d'un plan d'action. Cela dit, certaines des recommandations formulées dans cet avis ont été mises en œuvre lors de l'adoption du projet de loi, et le Protecteur du citoyen assure le suivi des recommandations qui n'ont pas encore été implantées.

La proportion des recommandations issues des rapports spéciaux et acceptées par les ministères, organismes publics et instances en 2016-2017 est donc de 57 sur 70 (ou 81 %), ce qui dépasse la cible fixée (3 sur 4 ou 75 %).

Le tableau suivant fait état du nombre de recommandations acceptées pour chaque rapport, en fonction des ministères, organismes ou instances concernés.

**Les recommandations qu'ont acceptées les ministères, organismes et instances concernés
par les rapports publiés, parmi celles dont l'échéance d'acceptation était en 2016-2017**

TITRE DU RAPPORT	NOMBRE DE RECOMMANDATIONS AVEC ÉCHÉANCE D'ACCEPTATION EN 2016-2017	MINISTÈRES, ORGANISMES ET INSTANCES CONCERNÉS	RECOMMANDATIONS ACCEPTÉES ²
<i>Indemnisation des victimes d'actes criminels: pour une prise en charge efficace et diligente de personnes vulnérables – 15 septembre 2016</i>	33	Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail	33
<i>Les résidences privées pour aînés: plus que de simples entreprises de location résidentielle – 16 juin 2016</i>	7	- Ministère de la Santé et des Services sociaux - Ministère de la Famille - Régie du logement - Ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire	4
<i>Les conditions de détention, l'administration de la justice et la prévention de la criminalité au Nunavik – 18 février 2016</i>	30	- Ministère de la Sécurité publique - Ministère de la Justice	20
<i>Avis sur les frais accessoires en matière de santé et de services sociaux – 1^{er} octobre 2015</i>	ND	- Ministère de la Santé et des Services sociaux - Commission de la santé et des services sociaux (Ass. nat.)	ND
Total des recommandations applicables	70		57/70 (81 %)

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

Le Protecteur du citoyen applique 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 sur les enjeux de respect des droits des citoyens et citoyennes et l'amélioration de la qualité des services publics. Cette action préventive, 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 aux activités d'enquête à la suite de plaintes et de signalements.

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 aux ministres ou aux chefs de direction responsables, alors qu'en matière législative, il les transmet généralement à la commission

2. 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 qu'elle concerne. Une telle recommandation nécessitera un suivi du Protecteur du citoyen, même s'il ne la considère pas comme acceptée à la lumière des critères qu'il a établis en cette matière.

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 amendements ou à des précisions aux projets de loi et de règlement.

INDICATEUR : POURCENTAGE DE PROJETS DE LOI ET DE RÈGLEMENT PERTINENTS EXAMINÉS					
Cibles	Résultats 2012-2013	Résultats 2013-2014	Résultats 2014-2015	Résultats 2015-2016	Résultats 2016-2017
Projets de loi pertinents : 100%	100%	100%	100%	100%	100%
Projets de règlement pertinents : 100%	100%	100%	96,5%	100%	98,9%

En 2016-2017, 34 des 49 projets de loi publics présentés à l'Assemblée nationale et 94 des 101 projets de règlement publiés à la *Gazette officielle du Québec* ont été estimés pertinents aux fins de la veille législative et réglementaire³. L'ensemble de ces projets de loi et de règlement a dès lors été analysé par le Protecteur du citoyen. Tous les projets de loi l'ont été en temps opportun, ce qui a permis l'atteinte de la cible, alors qu'un projet de règlement l'a été avec un jour de retard. Aucune intervention n'était toutefois envisagée.

Les résultats relatifs à l'examen des projets de loi

CHEMINEMENT INTERNE	2016-2017
Projets de loi présentés à l'Assemblée nationale	49
Transmis pour examen	34
Visés par une intervention	8

Les résultats relatifs à l'examen des projets de règlement

CHEMINEMENT INTERNE	2016-2017
Projets de règlement publiés à la <i>Gazette officielle du Québec</i>	101
Transmis pour examen	94
Visés par une intervention	3

Les analyses effectuées en 2016-2017 ont donné lieu à 11 interventions du Protecteur du citoyen, portant sur huit projets de loi et trois projets de règlement. Elles lui ont permis de relever certaines répercussions d'ordre administratif, économique ou social potentiellement préjudiciables aux citoyens et citoyennes ainsi que de s'assurer de la préservation de leurs recours, de suggérer des améliorations à apporter aux projets pour une meilleure résolution des problèmes constatés dans ses enquêtes ou encore de saluer des modifications législatives ou réglementaires répondant à ses recommandations antérieures.

La section *Bilan de la veille législative et réglementaire* du *Rapport annuel d'activités 2016-2017* 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 protecteurducitoyen.qc.ca.](http://protecteurducitoyen.qc.ca)

3. 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 loi présentés par l'opposition – à moins qu'il s'agisse d'une question d'intérêt pour le Protecteur du citoyen ou que le gouvernement indique que le projet de loi pourrait cheminer. Il en est de même pour les projets de décret de convention collective ou portant sur d'autres sujets visant directement les relations de travail.

Axe d'intervention 1.2

LA CONNAISSANCE DES DROITS ET DES OBLIGATIONS

Par le deuxième axe d'intervention du *Plan stratégique 2012-2017*, le Protecteur du citoyen vise à prévenir la manifestation des préjudices à l'aide de deux objectifs complémentaires. Le premier consiste à informer les citoyens et citoyennes de leurs droits et obligations relatifs aux services publics, et le deuxième à s'assurer que les ministères, organismes publics et instances du réseau de la santé et des services sociaux connaissent et respectent leurs responsabilités ainsi que leurs obligations à leur égard.

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

Une personne informée de ses droits est évidemment plus apte à les exercer. C'est pourquoi le Protecteur du citoyen a diffusé à nouveau cette année de l'information et des conseils ayant trait aux droits et obligations des citoyens et citoyennes en tant qu'utilisateurs des services publics.

INDICATEUR: NOMBRE DE PERSONNES REJOINTES PAR DIFFÉRENTS MOYENS RELATIVEMENT À L'INFORMATION SUR LES DROITS DES CITOYENS					
Cible	Résultats 2012-2013	Résultats 2013-2014	Résultats 2014-2015	Résultats 2015-2016	Résultats 2016-2017
Hausse de 10% entre 2012-2013 et 2016-2017	Mesure de base (consultations uniques): 48 370 pages Web 1 673 personnes rejointes Total de 50 043	50 105 pages Web: hausse de 3,6% 7 727 personnes rejointes: hausse de 361,9% Total de 57 832: hausse de 15,6%	70 617 pages Web: hausse de 46% 11 286 personnes rejointes: hausse de 574,6% Total de 81 903: hausse de 63,7%	138 005 pages Web: hausse de 185,3% 15 641 personnes rejointes: hausse de 834,9% Total de 153 646: hausse de 207%	177 261 pages Web: hausse de 266,5% 21 834 personnes rejointes: hausse de 1 205,1% Total de 199 095: hausse de 297,9%

Les efforts du Protecteur du citoyen à cet égard se sont traduits par la diffusion d'infolettres, de capsules d'information ou de conseils ainsi que de résultats d'enquête sur le Web et sur les réseaux sociaux. Le Protecteur du citoyen a également participé à des conférences publiques ainsi qu'à des salons et à d'autres activités d'information ou de formation. Le résultat d'ensemble lié à cette cible est quantifié par deux types distincts de mesures: le nombre total de consultations uniques des pages Web et le nombre de personnes rejointes (personnes «physiques», adeptes Facebook [mentions «J'aime»], abonnés et abonnées Google+ et Twitter, destinataires [adresses courriel] ayant ouvert une infolettre).

Le Protecteur du citoyen a publié sur son site Web 43 résultats d'enquête et 25 capsules d'information ou de conseils. Il a aussi diffusé certains de ces contenus, ou d'autres chroniques, sur des sites Web de tiers. Cette diffusion a permis une très forte augmentation (266,5%) du nombre de consultations uniques de pages Web servant à diffuser de l'information sur les droits et obligations des citoyens et citoyennes par rapport à l'année de référence, soit 2012-2013.

Le Protecteur du citoyen a par ailleurs continué à accroître sa présence dans les réseaux sociaux. Au 31 mars 2017, il comptait 10 141 adeptes sur Facebook et 3 658 abonnements sur Twitter. Finalement, il estime avoir rejoint au moins 3 520 personnes lors de salons, d'activités d'information ou de formation.

L'addition du nombre d'abonnements ou d'adeptes sur les réseaux sociaux, du nombre d'infolettres lues et du nombre de personnes ayant participé aux activités d'information révèle que c'est un total de 21 834 personnes qui ont été informées par le Protecteur du citoyen de leurs droits et obligations à l'égard des services publics. C'est 13 fois plus qu'en 2012-2013.

Le pourcentage total d'augmentation relatif à l'indicateur «Nombre de personnes rejointes par différents moyens relativement à l'information sur les droits des citoyens» s'élève donc à 297,9%, soit bien au-delà de la cible de 10% à atteindre au 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 et administratives, par exemple qu'il n'a pas traité la demande d'un citoyen avec diligence, rigueur ou célérité. Le Protecteur du citoyen a donc intensifié ses efforts visant à veiller au respect des garanties procédurales et des principes de justice naturelle inscrits dans la *Loi sur la justice administrative*. 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*. Ainsi, chaque fois qu'il constate un manquement, le Protecteur du citoyen effectue un rappel formel des obligations légales du service public envers les citoyens et citoyennes, afin de prévenir 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	Résultats 2012-2013	Résultats 2013-2014	Résultats 2014-2015	Résultats 2015-2016	Résultats 2016-2017
31 mars 2013 : Plan d'intervention complété	Plan d'intervention complété	Cible atteinte en 2012-2013	—	—	—
À compter de 2013-2014 : Rappels dans 100% des cas constatés	—	ND	ND	ND	100%

En 2016-2017, le système interne de gestion des données du Protecteur du citoyen a été modifié afin qu'il soit possible de rendre compte de façon plus efficiente des rappels faits aux ministères et organismes publics concernant leurs manquements aux obligations inscrites à la *Loi sur la justice administrative*.

Un guide concernant les obligations d'équité procédurale devant être respectées par les ministères et organismes, comportant des définitions opérationnelles et des exemples pratiques, a également été rédigé afin d'épauler le personnel d'enquête du Protecteur du citoyen dans le repérage des manquements à la *Loi sur la justice administrative*. La majorité du personnel des deux directions d'enquête a également reçu une formation en ce sens.

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	Résultat 2014-2015	Résultat 2015-2016	Résultat 2016-2017
Rappels dans 100% des cas constatés	ND	ND	ND	S. O.	100%

Depuis avril 2015, le nouveau système de gestion des dossiers du Protecteur du citoyen permet de vérifier si des recommandations ont été effectuées lorsqu'un manquement à l'obligation de référer au Protecteur du citoyen en deuxième niveau dans le secteur *Santé et services sociaux* a été constaté.

Pour l'année 2016-2017, aucun manquement de cette nature n'a été constaté. En effet, les commissaires aux plaintes et à la qualité des services orientent désormais systématiquement les plaintes vers le Protecteur du citoyen en temps opportun. Ce dernier reste tout de même attentif au respect de cette obligation et effectuera les rappels nécessaires, le cas échéant.

Orientation 2

PROPOSER DES SOLUTIONS ÉQUITABLES ET DURABLES

Le Protecteur du citoyen ayant défini comme deuxième enjeu celui de demeurer un recours non judiciaire efficace, il doit réussir année après année à offrir des services de qualité.

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

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

Axe d'intervention 2.1

LA CONNAISSANCE DU RECOURS AU PROTECTEUR DU CITOYEN

Un recours se doit d'être connu pour être efficace. Pour le Protecteur du citoyen, dont les actions sont régies par deux lois, au 31 mars 2017, et qui a des champs de compétence variés, cela pose un double défi : se faire connaître d'un plus grand nombre de personnes et mieux les renseigner sur la portée et les limites de son action.

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	Résultat 2014-2015	Résultat 2015-2016	Résultat 2016-2017
Plan de communication mis en œuvre annuellement	Mis en œuvre à 84,4 %	Mis en œuvre à 92,0 %	Mis en œuvre à 100 %	Mis en œuvre à 100 %	Mis en œuvre à 100 %

S'arrimant au *Plan stratégique 2012-2017* et s'inscrivant en continuité avec les stratégies mises en place au cours des dernières années, le *Plan de communication 2016-2017* comprenait 17 modules d'actions, qui ont tous été mis en place. Parmi les principales réalisations, notons : l'optimisation du contenu et du référencement du site Web ainsi que de la présence du Protecteur du citoyen sur Facebook et Twitter, la diffusion de publicités dans les hebdomadaires régionaux et la tenue d'activités d'information auprès des personnes âgées.

Aux actions du plan de communication se sont ajoutées diverses activités récurrentes, dont l'édition et la diffusion de rapports d'intervention et de rapports spéciaux. L'institution a par ailleurs répondu à 201 demandes de journalistes, dont 57 ont donné lieu à des entrevues.

INDICATEUR : TAUX D'ACHALANDAGE DU SITE WEB INSTITUTIONNEL					
Cible	Résultat 2012-2013	Résultat 2013-2014	Résultat 2014-2015	Résultat 2015-2016	Résultat 2016-2017
Hausse de 20 %	Hausse de 21,9 %	Hausse de 39,6 %	Hausse de 77,4 %	Hausse de 164,4 %	Hausse de 240,3 %

Le taux d'achalandage du site Web est évalué dans un premier temps sur la base du nombre de « visiteurs uniques⁴ » qui l'ont consulté, soit 193 451. Ce taux est en hausse de 240,3 % par rapport à 2011-2012, ce qui dépasse largement la cible d'une hausse de 20 % à atteindre au 31 mars 2017. La hausse importante observée en 2016-2017 (28,7 % par rapport à 2015-2016) confirme la pertinence des stratégies adoptées.

Faire connaître l'institution à des intermédiaires en mesure de relayer l'information constitue aussi une stratégie de communication efficace. À cet égard, les députés et leur personnel sont des partenaires de premier plan pour le Protecteur du citoyen. En effet, la population s'adresse souvent au député ou à la députée de sa circonscription pour lui faire part de difficultés avec les services publics ou pour dénoncer des situations sur lesquelles le Protecteur du citoyen peut enquêter et, ultimement, obtenir un correctif. Afin d'élargir et d'approfondir la connaissance du Protecteur du citoyen qu'ont ces élus et leur équipe, celui-ci a informé les bureaux de circonscription de toutes les régions du Québec.

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	Résultat 2014-2015	Résultat 2015-2016	Résultat 2016-2017
100 % des bureaux de circonscription	100 %	Cible atteinte en 2012-2013 pour la 40 ^e législature	100 % (41 ^e législature)	100 % réalisé en 2014-2015	100 % réalisé en 2014-2015

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

Cette année, en plus d'informer cinq nouveaux députés et députées et leur personnel à la suite d'élections partielles, le Protecteur du citoyen a poursuivi ses rencontres d'information et d'échange avec les membres du personnel des bureaux de circonscription. Il a ainsi présenté ses services à des représentants de 21 bureaux (14 circonscriptions) des régions suivantes : Bas-Saint-Laurent, Outaouais, Côte-Nord et Chaudière-Appalaches.

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 sera jugé efficace s'il apporte un correctif approprié à chaque plainte jugée fondée. Le Protecteur du citoyen souhaite maintenir un fort taux d'acceptation de ses recommandations auprès des ministères, organismes publics et instances du réseau de la santé et des services sociaux. En 2016-2017, il a poursuivi ses efforts à cette fin.

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	Résultat 2014-2015	Résultat 2015-2016	Résultat 2016-2017
95 %	99,2 %	98,8 %	97,1 %	98,5 %	98,8 %

Le Protecteur du citoyen a formulé 1 004 recommandations concernant des dossiers individuels au cours de l'année 2016-2017, dont 992 ont été acceptées. Cela représente un taux d'acceptation d'ensemble de 98,8 %, supérieur à la cible de 95 %. Ce résultat illustre à la fois l'efficacité du travail de l'institution et la volonté des ministères, des organismes publics et des instances d'améliorer la qualité de leurs services, en assurant le respect des droits des citoyennes et des citoyens.

Le tableau qui suit détaille, par secteurs, la proportion de correctifs acceptés à la suite des recommandations concernant des dossiers individuels, au cours des cinq dernières années.

Les mesures à portée individuelle acceptées

SECTEURS	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
Administration publique (plaintes)	99,4 %	99,5 %	97,1 %	98,4 %	98,8 %
Santé et services sociaux (plaintes)	98,0 %	94,0 %	97,6 %	99,1 %	98,8 %
Santé et services sociaux (signalements)	100,0 %	100,0 %	94,7 %	100,0 %	100,0 %
Total	99,2 %	98,8 %	97,1 %	98,5 %	98,8 %

Axe d'intervention 2.3

L'AMÉLIORATION DURABLE DES SERVICES PUBLICS

Autant en ce qui relève des dossiers de plaintes et de signalements que des dossiers à portée collective ou de nature systémique, le Protecteur du citoyen se préoccupe du suivi accordé à ses recommandations au sein des ministères, organismes publics et instances du réseau de la santé et des services sociaux.

Dès 2012-2013, la mise en place d'outils permettant d'évaluer l'effet à moyen terme des recommandations acceptées dans le cadre de certains dossiers à effet collectif a été amorcée. Implanté l'année suivante, le Programme d'analyse de la non-réurrence des préjudices collectifs a permis une fois de plus, en 2016-2017, d'évaluer cet effet à moyen terme. Grâce à l'ensemble de ces mesures, le Protecteur du citoyen peut analyser en profondeur certaines problématiques dont il soupçonne la récurrence, proposer des solutions à cet égard et, au bout du compte, améliorer de façon durable les services publics.

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 mises en œuvre à la satisfaction du Protecteur du citoyen. Pour ce faire, des échéanciers sont convenus avec eux.

Afin de s'assurer encore plus rigoureusement du respect de ces échéanciers et des modalités de mise en œuvre de ses recommandations, le Protecteur du citoyen prévoit, dans sa planification stratégique 2012-2017, l'élaboration d'un indicateur de mesure de la proportion de suivis qu'effectue son personnel quant à l'implantation des mesures correctives à la date prévue, dans les dossiers de plaintes et de signalements.

Avant 2015-2016, le système de gestion des dossiers ne permettait pas d'obtenir systématiquement l'information concernant le suivi des recommandations. Le nouveau système fournit maintenant la proportion de suivis d'implantation effectués par le personnel du Protecteur du citoyen. Celle-ci a été, en 2016-2017, de 88,3 %. Un ajustement des processus devrait rendre possible l'atteinte de la cible l'an prochain.

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	Résultat 2014-2015	Résultat 2015-2016	Résultat 2016-2017
100 % annuellement	ND	ND	ND	ND	88,3 %

En ce qui concerne les interventions sur des problématiques systémiques ou de nature collective, les ministères, organismes ou instances interpellés doivent transmettre au Protecteur du citoyen, à la fin de chaque année financière ou à la date convenue, un rapport de suivi de la mise en œuvre des recommandations précédemment acceptées. Cet indicateur mesure la proportion des recommandations inscrites aux rapports produits depuis 2009 pour lesquelles le Protecteur du citoyen a obtenu un rapport de suivi au 31 mars 2017.

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	Résultat 2014-2015	Résultat 2015-2016	Résultat 2016-2017
100 % annuellement	88,2 %	100 %	100 %	91,8 %	90,8 %

Au total, 16 rapports qu'a publiés le Protecteur du citoyen entre 2009 et le 31 mars 2017 faisaient l'objet d'un suivi au cours de l'année 2016-2017. Des 199 recommandations en découlant, 179 avaient antérieurement été acceptées par les ministères, organismes publics et instances concernés, et 142 d'entre elles impliquaient un suivi au 31 mars 2017.

Il convient de noter que le présent indicateur renvoie aux actions du Protecteur du citoyen destinées à assurer le suivi des recommandations qu'il a formulées. Dans certains cas, bien qu'un suivi soit demandé, des ministères et organismes publics tardent à y donner suite. Le tableau ci-après détaille ce suivi. Signalons qu'une recommandation que le Protecteur du citoyen ne considère pas comme acceptée peut tout de même faire l'objet d'un suivi⁵.

**Les recommandations dont le rapport de suivi a été fourni au 31 mars 2017
par les ministères, organismes et instances concernés**

TITRE DU RAPPORT	RECOMMANDATIONS			MINISTÈRES, ORGANISMES ET INSTANCES CONCERNÉS	RAPPORTS DE SUIVI OBTENUS AU 31 MARS 2017
	ACCEPTÉES	COMPLÉTÉES OU IMPLANTÉES	EN SUIVI EN 2016-2017		
<i>Indemnisation des victimes d'actes criminels: pour une prise en charge efficace et diligente de personnes vulnérables – 2016</i>	33/33	0	33	Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail	33
<i>Les résidences privées pour aînés: plus que de simples entreprises de location résidentielle – 2016</i>	4/7	0	7	- Ministère de la Santé et des Services sociaux - Ministère de la Famille - Régie du logement - Ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire	7
<i>Les conditions de détention, l'administration de la justice et la prévention de la criminalité au Nunavik – 2016</i>	20/30	13	30	- Ministère de la Sécurité publique - Ministère de la Justice	30
<i>Le traitement des demandes d'adaptation du domicile – La SAAQ doit répondre plus vite aux besoins pressants de graves accidentés de la route – 2015</i>	11/11	10	1	Société de l'assurance automobile du Québec	1
<i>Avis sur les frais accessoires en matière de santé et de services sociaux – 2015</i>	ND	ND	ND	Ministère de la Santé et des Services sociaux	ND
<i>La scolarisation à la maison: pour le respect du droit à l'éducation des enfants – 2015</i>	8/8	2	6	Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur	6

5. En effet, le Protecteur du citoyen considère une recommandation comme 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 qu'elle concerne. Une telle recommandation nécessitera 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 2017
	ACCEPTÉES	COMPLÉTÉES OU IMPLANTÉES	EN SUIVI EN 2016-2017		
<i>Garantir l'équité procédurale du processus disciplinaire des personnes incarcérées – 2015</i>	10/15	10	5	Ministère de la Sécurité publique	15
<i>L'accès, la continuité et la complémentarité des services pour les jeunes (0-18 ans) présentant une déficience intellectuelle ou un trouble du spectre de l'autisme – 2015</i>	8/8	0	8	Ministère de la Santé et des Services sociaux	8
<i>Le contrôle et la surveillance des réseaux d'aqueduc privés au Québec – 2015</i>	13/13	8	5	- Ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques - Ministère de la Santé et des Services sociaux - Ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire	5
<i>Accès à l'éducation publique pour les enfants en situation d'immigration précaire – 2014</i>	6/6	1	5	Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur	5
<i>Les délais d'investigation des coroners – 2014</i>	7/7	5	2	Bureau du coroner	2
<i>L'organisation des services d'intervention d'urgence hors du réseau routier : une desserte à optimiser pour sauver des vies – 2013</i>	7/7	2	5	- Ministère de la Sécurité publique - Ministère de la Santé et des Services sociaux	5
<i>La contribution financière au placement d'enfants mineurs – 2013</i>	11/11	1	10	- Ministère de la Santé et des Services sociaux - Retraite Québec - Agence du revenu du Québec - Ministère des Finances	10

TITRE DU RAPPORT	RECOMMANDATIONS			MINISTÈRES, ORGANISMES ET INSTANCES CONCERNÉS	RAPPORTS DE SUIVI OBTENUS AU 31 MARS 2017
	ACCEPTÉES	COMPLÉTÉES OU IMPLANTÉES	EN SUIVI EN 2016-2017		
<i>Les services aux jeunes et aux adultes présentant un trouble envahissant du développement : de l'engagement gouvernemental à la réalité – 2012</i>	16/17	0	16	- Ministère de la Santé et des Services sociaux - Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale - Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur - Office des personnes handicapées du Québec - Ministère de la Famille	0
<i>Chez soi : toujours le premier choix ? L'accessibilité aux services de soutien à domicile pour les personnes présentant une incapacité significative et persistante – 2012</i>	2/2	0	2	Ministère de la Santé et des Services sociaux	0
<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) – 2011</i>	2/3	0	2	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 – 2009</i>	21/21	16	5	- Ministère de la Santé et des Services sociaux - Ministère de la Famille - Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur - Office des personnes handicapées du Québec	0
Total	179/199	68	142		129/142 (90,8 %)

OBJECTIF 2.3.2 SURVEILLER LA PÉRENNITÉ DES CORRECTIFS IMPLANTÉS

En dépit de l'implantation de ses recommandations, il arrive au Protecteur du citoyen, après un certain temps, de recevoir des plaintes ou d'observer des préjudices liés à des motifs en apparence similaires. L'institution a donc souhaité vérifier si ces situations révèlent effectivement des cas de récurrence, ou plutôt des motifs de plaintes différents.

Le Programme d'évaluation de l'efficacité des recommandations à effet collectif⁶ consiste ainsi à détecter des motifs jugés fondés pour lesquels des personnes se plaignent de nouveau après une période de temps donnée, alors que les problèmes visés avaient pourtant été l'objet de recommandations à effet collectif et de correctifs initialement implantés au sein des ministères, organismes publics et instances concernés. Ce programme est élaboré selon un échéancier permettant d'étudier 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	Résultats 2012-2013	Résultats 2013-2014	Résultats 2014-2015	Résultats 2015-2016	Résultats 2016-2017
31 mars 2013 : Critères de sélection des dossiers et cibles fixés	Critères de sélection des dossiers et cibles fixés	Cible atteinte en 2012-2013	—	—	—
À compter de 2013-2014 : 5 sujets analysés annuellement	—	5 sujets analysés	5 sujets analysés	5 sujets analysés	5 sujets analysés et bilan du programme

Au cours de 2016-2017, le programme en était à sa quatrième et dernière année d'application. Au terme du processus de sélection des dossiers pertinents, 10 d'entre eux, pour lesquels existait une forte présomption de récurrence, sont ressortis des analyses préliminaires. Conformément à la cible annuelle fixée, cinq de ces dossiers ont été retenus aux fins de l'analyse exhaustive :

- 1) Problème d'ordre informatique chez Revenu Québec;
- 2) Non-application des délais de prescription au Centre de recouvrement du ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale;
- 3) Problème d'information au Commissaire à la déontologie policière;
- 4) Non-respect du délai de 45 jours du commissaire aux plaintes et à la qualité des services dans un centre intégré de santé et services sociaux (CISSS);
- 5) Problèmes concernant les effets personnels dans quatre centres de détention.

Le Protecteur du citoyen a réagi à ces situations de récurrence potentielle par des moyens adaptés à la nature des problèmes observés. En 2016-2017, le suivi réalisé par le secteur d'enquête est apparu comme le moyen privilégié pour répondre aux situations observées de récurrence potentielle dans les deux derniers sujets analysés. Quant aux trois premiers, ils ne nécessitaient aucune intervention supplémentaire puisqu'il y avait absence de récurrence observable selon une analyse plus en profondeur.

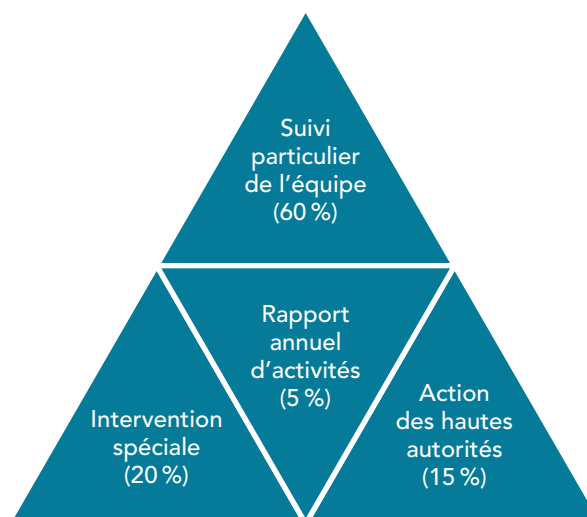
6. Lors de la publication du *Plan stratégique 2012-2017* du Protecteur du citoyen, en avril 2012, ce programme s'intitulait « Programme d'analyse de la non-récurrence des problématiques ayant fait l'objet de recommandations acceptées dans les dossiers à effet collectif ».

Le principal constat qui ressort des cinq premières années d'existence du programme est le suivant: le Protecteur du citoyen privilégie principalement quatre moyens d'action ou d'intervention pour assurer la pérennité de ses recommandations à effet collectif, avec comme conséquence une prévention durable des préjudices:

- Le suivi particulier effectué par l'équipe responsable du secteur;
- L'intervention spéciale conduisant à la publication d'un rapport;
- L'intervention directe des hautes autorités du Protecteur du citoyen;
- Les interventions réalisées par le biais du rapport annuel d'activités.

Le suivi particulier de l'équipe est le plus important sur le plan quantitatif, alors que l'intervention spéciale est réservée aux cas complexes. Quant à l'intervention des hautes autorités de l'institution, elle est employée avec parcimonie à la suite d'autres recours, tels que le rapport annuel d'activités. Ce dernier se révèle en quelque sorte le dénominateur commun des autres moyens d'intervention. La figure suivante illustre l'interrelation entre ces quatre moyens et la place fédératrice qu'occupe le rapport annuel d'activités en matière de prévention durable des préjudices.

Les déterminants de la prévention durable des préjudices



Orientation 3

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

Pour s'assurer d'un plus grand respect des citoyens et citoyennes et de leurs droits et être un recours efficace, le Protecteur du citoyen doit être une institution humaine et performante. C'est en demeurant à l'écoute des besoins des personnes 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 équipe des outils qui favorisent sa performance.

Axe d'intervention 3.1

LA QUALITÉ DES SERVICES

Le constat que fait le Protecteur du citoyen depuis quelques années relativement aux profils de plusieurs personnes qui font appel à lui, dont une vulnérabilité accrue causée par des problèmes de santé physique et mentale, de dépendance, d'analphabétisme ou d'adaptation sociale, s'impose encore en 2016-2017. Cela le convainc de faire évoluer ses pratiques et ses modes de réponse aux demandes de services et aux besoins de ces citoyens et citoyennes.

OBJECTIF 3.1.1 OFFRIR DES SERVICES ADAPTÉS AUX BESOINS DES CITOYENS

En 2013-2014, le Protecteur du citoyen a réalisé un sondage de satisfaction pour établir une mesure étalon de la satisfaction, à partir de laquelle un objectif d'amélioration de 10 % était visé en 2016-2017.

INDICATEUR : NIVEAU DE SATISFACTION DES CITOYENS CIBLÉS EN REGARD DE L'ADÉQUATION DES SERVICES À LEURS BESOINS SPÉCIFIQUES					
Cibles	Résultats 2012-2013	Résultats 2013-2014	Résultats 2014-2015	Résultats 2015-2016	Résultats 2016-2017
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 %	—	—	—	—	Reporté en 2017-2018

Compte tenu de la décision de reporter d'un an l'exercice de la prochaine planification stratégique du Protecteur du citoyen, il est apparu opportun de reporter également d'un an la mesure des résultats de cette cible liée au sondage de satisfaction. Entre-temps, le Protecteur du citoyen poursuit ses efforts en vue de mieux cerner les besoins des personnes faisant appel à lui, et d'évaluer l'adéquation de ses services avec leurs besoins.

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 l'institution déploie des efforts importants afin de s'assurer que les demandes de services sont traitées par un personnel dont les compétences et les connaissances sont optimales.

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

L'enrichissement continu des compétences requises et la transmission des savoirs s'accroissent depuis les dernières années, par une spécialisation accrue des activités inscrites au plan annuel de développement des ressources humaines. Cela inclut l'analyse des emplois-clés de l'institution et la transmission des connaissances associées.

INDICATEUR: PROPORTION DES ACTIVITÉS DU PLAN DE DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES RÉALISÉES					
Cible	Résultat 2012-2013	Résultat 2013-2014	Résultat 2014-2015	Résultat 2015-2016	Résultat 2016-2017
90 % annuellement	92 %	95 %	100 %	94,4 %	100 %

En 2016-2017, le Protecteur du citoyen a réalisé l'intégralité des activités prévues à son plan annuel de développement des ressources humaines, dépassant ainsi la cible établie. Parmi les activités réalisées, 67 % ont été offertes en groupe et faisaient suite à une évaluation des besoins de formation du personnel identifiés par les différentes unités administratives.

La très grande majorité du budget consacré au développement des ressources humaines, soit 90,8 %, a favorisé le développement des compétences en emploi et l'amélioration des habiletés de communication. Ce pourcentage était de 88,1 % en 2015-2016.

La sous-section *La formation et le développement des compétences* (p. 55) détaille le budget consacré à la formation du personnel.

INDICATEUR: POURCENTAGE DES EMPLOIS-CLÉS DONT LES SAVOIRS SONT DOCUMENTÉS					
Cible	Résultat 2012-2013	Résultats 2013-2014	Résultats 2014-2015	Résultats 2015-2016	Résultats 2016-2017
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	Secteur <i>Santé et services sociaux</i> : 100 % des emplois-clés (14 sur 14) Secteur <i>Administration publique</i> : 19 % des emplois-clés (3 sur 16)	— Secteur <i>Administration publique</i> : 69 % des emplois-clés (11 sur 16) Une bonification et une mise à jour des fiches sont en cours	— Secteur <i>Administration publique</i> : 69 % des emplois-clés (11 sur 16)

En 2012-2013, le Protecteur du citoyen a déterminé que les délégués et déléguées des secteurs *Administration publique* et *Santé et services sociaux* devaient bénéficier d'une transmission des connaissances et des savoirs. En 2016-2017, une analyse complémentaire des besoins des équipes d'enquête a été amorcée et la consignation des savoirs s'est poursuivie, à un rythme cependant plus lent qu'escompté. En effet, les ressources requises pour se consacrer à cette action ont dû être affectées à des dossiers jugés prioritaires, notamment des interventions spéciales et la préparation du nouveau mandat relatif à la divulgation d'actes répréhensibles.

OBJECTIF 3.2.2 APPUYER L'ENGAGEMENT ET LA RESPONSABILISATION DU PERSONNEL

Le Protecteur du citoyen a révisé certains processus et pratiques de travail, notamment quant 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	Résultat 2014-2015	Résultat 2015-2016	Résultat 2016-2017
100% des projets	100%	100%	100%	100%	100%

En 2016-2017, deux projets de transformation étaient visés :

- Les travaux entourant la mise en œuvre de la *Loi facilitant la divulgation d'actes répréhensibles à l'égard des organismes publics*;
- La phase d'architecture du projet de gestion intégrée des documents.

Le succès de la transformation des processus et des pratiques reposait sur la participation optimale du personnel concerné. Dans cette perspective, 151 personnes, dont neuf gestionnaires, ont été associées à l'un ou l'autre de ces projets.

Cet engagement du personnel contribue directement à la responsabilisation recherchée (objectif 3.2.2 du plan stratégique) tout en favorisant une gestion constructive et optimale 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 efficaces et sur l'utilisation pertinente des technologies de l'information, afin que le personnel soit en mesure de réaliser ses mandats avec efficacité, rigueur et qualité.

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

Amorcée en 2012-2013, l'actualisation des systèmes technologiques utilisés pour soutenir les principales activités de l'institution a permis d'optimiser les processus de travail des directions concernées. Depuis la mise en fonction du système SAGE en avril 2015, des gains d'efficacité ont été plus particulièrement constatés dans les directions d'enquête des secteurs *Administration publique* et *Santé et services sociaux*.

INDICATEUR : POURCENTAGE DE GAINS D'EFFICIENCE DANS LE TRAITEMENT DES DOSSIERS INDIVIDUELS					
Cibles	Résultats 2012-2013	Résultats 2013-2014	Résultats 2014-2015	Résultats 2015-2016	Résultats 2016-2017
31 mars 2013 : Éléments à optimiser identifiés dans les processus déterminés	Les éléments à optimiser ont été identifiés dans chaque processus étudié	Cible atteinte en 2012-2013	—	—	—
31 mars 2017 : Diminution* de 10 %	Diminution de la durée moyenne de traitement par rapport à 2011-2012 : • 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 : • secteur <i>Administration publique</i> : – 8 % • secteur <i>Santé et services sociaux</i> : – 12,6 %	Diminution de la durée moyenne de traitement par rapport à 2011-2012 : • secteur <i>Administration publique</i> : – 20,2 % • secteur <i>Santé et services sociaux</i> : + 0,1 %	Diminution de la durée moyenne de traitement par rapport à 2011-2012 : • secteur <i>Administration publique</i> : – 18,1 % • secteur <i>Santé et services sociaux</i> : + 4,9 %	Diminution de la durée moyenne de traitement par rapport à 2011-2012 : • secteur <i>Administration publique</i> : – 11,4 % • secteur <i>Santé et services sociaux</i> : – 11,8 %

* 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.

Alors que la première cible a été atteinte dès 2013-2014, la deuxième, à savoir une diminution de 10 % de la durée moyenne de traitement des dossiers individuels, à cette année a été atteinte non seulement pour le secteur *Administration publique*, mais également pour le secteur *Santé et services sociaux*⁷. Ce gain d'efficacité découle notamment de l'atteinte de la première cible, relative à la révision des processus.

Les tableaux qui suivent établissent les résultats obtenus en 2016-2017. La comparaison de ces résultats avec ceux de l'année 2011-2012 permet de mesurer la variation des délais de traitement.

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

PLAINTES	2011-2012	2016-2017	VARIATION
Plaintes fondées	44,3	37,2	– 16,0 %
Plaintes non fondées	30,2	26,9	– 11,1 %
Durée moyenne	33,7	29,9	– 11,4 %

Dans le secteur *Administration publique*, la durée moyenne de traitement des plaintes jugées à terme fondées ou non fondées a diminué de 11,4 % depuis 2011-2012, passant de 33,7 à 29,9 jours ouvrables.

7. 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.

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

PLAINTES	2011-2012	2016-2017	VARIATION
Plaintes et signalements fondés	133,9	105,0	– 21,6 %
Plaintes et signalements non fondés	95,2	95,0	– 0,2 %
Durée moyenne	114,0	100,5	– 11,8 %

Dans le secteur *Santé et services sociaux*, où le Protecteur du citoyen agit en deuxième et dernier recours, la durée moyenne de traitement des plaintes jugées fondées ou non fondées a diminué de 11,8 %, passant de 114,0 à 100,5 jours ouvrables entre 2011-2012 et 2016-2017.

Cette diminution s'explique par le maintien des efforts d'amélioration de la productivité visant à diminuer encore plus les délais de traitement des plaintes, sans toutefois nuire à l'équité procédurale et à la qualité des conclusions rendues par ce secteur. L'objectif de réduire la durée moyenne de traitement de 10 % au 31 mars 2017, par rapport à l'année de référence, a été légèrement dépassé.

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

Le système de gestion des dossiers d'enquête a été actualisé et livré en 2015-2016. Depuis, plusieurs demandes d'amélioration ont été développées et déployées par le biais de quatre livraisons en 2016-2017.

Ces améliorations portaient notamment sur les indicateurs de gestion et sur la possibilité, nouvelle, de soumettre à la reconnaissance optique de caractères plusieurs types de documents. Des travaux permettant au système de soutenir les nouveaux processus relatifs à la mise en œuvre de la *Loi facilitant la divulgation d'actes répréhensibles à l'égard des organismes publics* ont aussi été réalisés, en prévision de l'entrée en vigueur de cette loi, le 1^{er} mai 2017.

Les responsables de la gestion documentaire et l'équipe informatique ont pour leur part réalisé des travaux portant sur la phase d'architecture du projet de gestion intégrée des documents au cours de la dernière année. La stratégie de mise en œuvre était au cœur de ces travaux, cela afin de préparer l'organisation à utiliser un outil qui permettra une gestion optimale des documents numériques et papier.

INDICATEUR: RÉALISATION D'UN PLAN TRIENNAL D'ACTUALISATION DES RESSOURCES INFORMATIONNELLES*					
Cibles	Résultats 2012-2013	Résultats 2013-2014	Résultats 2014-2015	Résultats 2015-2016	Résultats 2016-2017
31 mars 2013: Plan triennal adopté	Plan triennal en voie d'être adopté (Réalisé à 75 %)	Plan triennal adopté	Cible atteinte en 2013-2014	—	—
31 mars 2016: Plan réalisé	—	Plan annuel réalisé à 98 % Budget respecté Échéancier respecté à 99 %	Plan annuel réalisé à 97 % Budget respecté Échéancier respecté à 98 %	Plan annuel réalisé à 98 % Budget respecté Échéancier respecté à 98 %	Plan annuel réalisé à 96 % Budget respecté Échéancier respecté à 96 %

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

Afin de s'harmoniser avec la prolongation d'une année du *Plan stratégique 2012-2017*, le plan d'actualisation des ressources informationnelles a été prolongé jusqu'au 31 mars 2018. En 2016-2017, les projets de continuité représentaient 83 % du budget total et le plan a été respecté à 96 %.

INDICATEUR: RÉALISATION DES TRAVAUX D'ACTUALISATION DES SYSTÈMES DE GESTION DOCUMENTAIRE ET DE GESTION DE DOSSIERS					
Cibles	Résultats 2012-2013	Résultats 2013-2014	Résultats 2014-2015	Résultats 2015-2016	Résultats 2016-2017
31 mars 2013: Plan des travaux d'actualisation adopté	Plan adopté	Cible atteinte en 2012-2013	—	—	—
31 mars 2017: Travaux réalisés	—	Phase d'architecture: 4 sur 4 itérations réalisées Phase de développement: 6 sur 6 itérations réalisées	Phase de développement: 15 sur 15 itérations réalisées	Système de gestion des dossiers implanté comme prévu le 7 avril 2015 (7 sur 7 itérations réalisées)	Évolution et entretien du système: 4 livraisons portant sur 24 améliorations

LA DÉCLARATION DE SERVICES AUX CITOYENS

LES ENGAGEMENTS

La *Déclaration de services aux citoyens* traduit les engagements de l'institution à servir selon des normes élevées tous ceux et celles qui s'adressent à elle.

Par différents moyens et pratiques, le Protecteur du citoyen s'efforce d'offrir des services accessibles et, dans la mesure du possible, évite des formalités administratives aux citoyens et citoyennes. Les personnes qui déposent une demande de services peuvent compter sur une approche humaine et courtoise, et sur la garantie que leur demande sera traitée avec rigueur et compétence. Elles peuvent également s'attendre à recevoir des explications claires, en toute transparence. L'institution s'assure par ailleurs de mettre en place les mécanismes nécessaires pour traiter les demandes dans les meilleurs délais possible, selon leur degré de priorité et leur complexité, et en prenant en considération les ressources dont elle dispose. Lorsqu'un délai supplémentaire est nécessaire, le personnel informe les personnes concernées de l'évolution de leur dossier.

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. Il examine chaque mois 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 veille également au respect des politiques, directives et procédures opérationnelles et à leur actualisation. Son comité sur la qualité des services surveille si la prestation de services est optimale et s'assure que les correctifs nécessaires sont apportés lorsqu'un manquement est constaté.

Dans un souci de simplification et d'efficacité de ses services téléphoniques – toujours le premier moyen d'accès choisi par la population –, le Protecteur du citoyen centralise la réception des appels à Québec. Les appels des personnes incarcérées dans les établissements de détention sous administration québécoise sont, quant à eux, reçus par une équipe spécialisée au bureau de Montréal.

Les résultats obtenus en 2016-2017 par rapport aux engagements inscrits à la *Déclaration de services aux citoyens* sont présentés ci-après, ainsi que les données sur 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 respecter. Le tableau suivant rend compte des proportions dans lesquelles il a été en mesure de satisfaire à ses engagements.

NOS ENGAGEMENTS	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
Prendre votre appel téléphonique en moins de 20 secondes	88,5 %	93,6 %	95,5 %	96,4 %	89,6 %
Accuser réception verbalement ou par écrit de votre demande dans les deux jours ouvrables	99,7 %	99,7 %	99,5 %	99,4 %	99,4 %
Vous diriger vers la ressource appropriée dans les deux jours ouvrables si votre demande ne relève pas de notre compétence	97,7 %	96,6 %	97,4 %	98,0 %	97,6 %
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	73,6 %	73,2 %	76,9 %	74,9 %	74,3 %
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	56,9 %	50,7 %	47,0 %	49,0 %	52,7 %
Vous informer régulièrement de l'évolution des dossiers plus complexes et du délai dans lequel nous estimons pouvoir compléter leur traitement	ND	ND	ND	96,7 %	94,5 %

Le pourcentage d'appels (89,6 %) accueillis en moins de 20 secondes au cours de la dernière année a diminué lorsqu'on le compare à celui de l'an passé (96,4 %). Cette baisse est attribuable à un problème technique éprouvé avec la ligne téléphonique du bureau de Montréal, qui est maintenant corrigé. Malgré ce problème, le taux de réponse demeure supérieur aux normes reconnues (établies à 80 %).

Le nombre d'appels téléphoniques reçus par le Protecteur du citoyen est passé de 62 388 en 2015-2016 à 59 827 en 2016-2017. Quant au taux d'abandon⁸, il est passé de 0,6 % en 2015-2016 à 1,7 % en 2016-2017. Si l'on exclut les appels abandonnés à l'initiative des citoyens et citoyennes en deçà de 20 secondes, ce taux d'abandon chute à 1,0 %.

8. Taux d'abandon : Pourcentage des appels abandonnés à l'initiative des citoyens par rapport au nombre total d'appels reçus. Cet abandon a lieu avant la prise de l'appel par un employé.

Tout comme dans les années précédentes, 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 respecté, l'écart de 0,6 point de pourcentage n'étant pas significatif. Il s'agit du même résultat qu'en 2015-2016, mais avec une hausse des demandes de 3,2 %.

Quant aux personnes dont les demandes de services ne relèvent pas de la compétence de l'institution, elles ont été dirigées vers les ressources appropriées à l'intérieur de deux jours ouvrables dans 97,6 % des cas. Les autres (2,4 %) ont majoritairement été orientées vers la bonne ressource dans un délai moyen de six jours ouvrables. 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 donner suite à certaines demandes nécessite de mener des vérifications préalables plus approfondies. Dès cette étape franchie, les citoyens sont dirigés vers la ressource appropriée.

Dans le secteur *Administration publique*, le résultat de 74,3 % des demandes traitées dans un délai maximum de deux semaines (10 jours ouvrables) est similaire à celui de l'année 2015-2016 (74,9 %). La nature particulièrement complexe de certains dossiers traités explique la difficulté de les régler dans un délai de 10 jours ouvrables. Par ailleurs, pour l'année 2016-2017, 87,8 % des dossiers du même secteur ont été traités en 40 jours ouvrables ou moins, comparativement à 89,1 % l'année dernière.

Dans le secteur *Santé et services sociaux*, l'engagement lié au délai maximal de 60 jours ouvrables pour conclure le traitement des demandes n'a pas été réalisé. Pour l'année 2016-2017, 52,7 % des dossiers ont été traités dans un délai de 60 jours ouvrables ou moins, ce qui est tout de même supérieur aux pourcentages des trois dernières années : 49,0 % en 2015-2016, 47,0 % en 2014-2015 et 50,7 % en 2013-2014. L'institution maintient ses mesures de vigilance pour continuer à améliorer sa performance et atteindre le délai fixé.

Il est à noter que 65,9 % des demandes du secteur *Santé et services sociaux* ont été traitées dans un délai de 100 jours ouvrables ou moins en 2016-2017. Une durée de traitement plus longue est entre autres nécessaire pour les dossiers qui présentent un degré plus élevé de complexité, et du fait que le Protecteur du citoyen intervient en deuxième recours. Ce résultat représente une amélioration comparativement à 2015-2016 (61,5 %).

Le Protecteur du citoyen a par ailleurs traité, en 2016-2017, 129 signalements concernant des instances du réseau de la santé et des services sociaux, contre 111 en 2015-2016 (hausse de 16,2 %). Le traitement de signalements est en général plus exigeant que celui des plaintes, en raison de l'urgence d'intervenir et des ressources à y consacrer. De plus, les signalements nécessitent souvent des déplacements sur les lieux.

Le Protecteur du citoyen s'engage, depuis avril 2012, à informer régulièrement les personnes de l'évolution des dossiers plus complexes. Depuis avril 2015, l'engagement « Vous informer régulièrement de l'évolution des dossiers plus complexes et du délai dans lequel nous estimons pouvoir compléter leur traitement » est mesurable avec le nouveau système de gestion des dossiers. Il a été respecté à 94,5 % en 2016-2017 pour l'ensemble des directions d'enquête.

Par ailleurs, les personnes ont été informées dans 94,2 % des cas de la durée approximative requise pour traiter leur dossier lorsque celle-ci a excédé 10 jours ouvrables dans le secteur *Administration publique*. Le résultat est de 96,0 % dans le secteur *Santé et services sociaux* lorsque la durée de traitement a excédé 60 jours ouvrables.

Durant la même période, l'engagement « Des délais de traitement raisonnables » a fait l'objet de trois motifs d'insatisfaction jugés fondés. Ces conclusions ont permis au Protecteur du citoyen de faire les rappels appropriés auprès du personnel concerné.

UNE APPROCHE HUMAINE ET DES SERVICES COURTOIS

Avoir une approche humaine et offrir des services courtois, c'est faire preuve d'une attitude respectueuse à l'endroit des citoyens et citoyennes, adapter ses services à leurs besoins et respecter l'heure des rendez-vous fixés.

Le respect est l'une des valeurs fondamentales que promulgue le Protecteur du citoyen dans son *Énoncé de valeurs*. Son personnel est tenu d'agir avec ouverture, courtoisie, considération et discrétion dans ses relations avec les citoyennes et les citoyens, le personnel des services publics et tout autre interlocuteur. Cette valeur est également inscrite dans les attentes expressément signifiées à son équipe.

L'un des objectifs du *Plan stratégique 2012-2017* est d'«offrir des services adaptés aux besoins des citoyens». Le Protecteur du citoyen ne laisse personne sans réponse. Lorsque les services demandés ne relèvent pas de sa compétence, l'institution s'est dotée d'outils pour diriger les gens au bon endroit. En cas de doute, elle procède à une analyse pour trouver la ressource appropriée vers laquelle les orienter. Le personnel reçoit aussi des formations lui permettant de réagir à diverses situations et de répondre adéquatement aux personnes présentant des problèmes particuliers.

Le personnel a l'obligation de noter, dans un registre, tous les rendez-vous avec les citoyens et citoyennes qui ont lieu dans les bureaux de Québec et de Montréal. Ce registre consigne le moment précis où s'amorce le rendez-vous convenu. Pour 2016-2017, le registre indique que l'horaire de sept d'entre eux n'a pu être respecté, à cinq minutes près.

Pour la même période, l'engagement «Une approche humaine et des services courtois» a fait l'objet de trois motifs d'insatisfaction jugés fondés. Des mesures correctives ont été appliquées en conséquence.

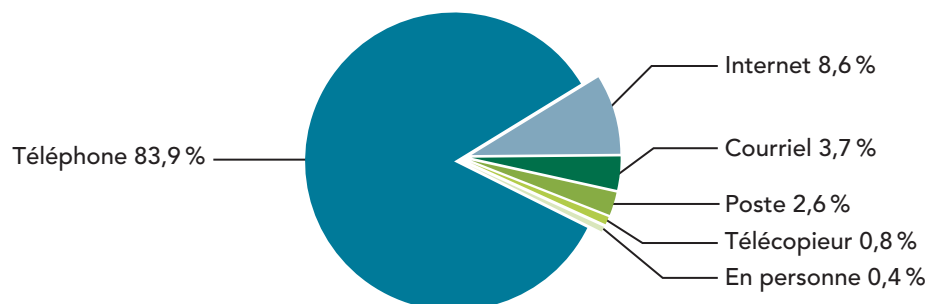
DES SERVICES ACCESSIBLES

L'organisation et l'horaire de travail du personnel d'accueil assurent l'accessibilité⁹ des bureaux du Protecteur du citoyen. Les citoyens et citoyennes peuvent se présenter directement aux bureaux de Québec et de Montréal pour formuler leur demande de services. Ils peuvent également faire une demande par le formulaire sécurisé sur Internet, par la poste, par télécopieur, par téléphone ou par courriel, ce qui simplifie leurs démarches.

Le téléphone est le moyen le plus utilisé, avec 83,9% des demandes de services. Une messagerie vocale est en fonction en dehors des heures d'ouverture. Le Protecteur du citoyen constate que les demandes transmises par Internet (8,6%) augmentent 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 traditionnelle. En ce qui concerne les demandes de services déposées en personne, le Protecteur du citoyen offre, sur demande, un service d'interprétation en langage des signes.

9. 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 personnes occupant l'édifice, d'une alerte d'incendie ou d'un exercice d'évacuation ou encore d'une panne d'électricité, de chauffage ou de climatisation ne pouvant être réparée à court terme. Aucun événement n'a mené à la fermeture des bureaux en 2016-2017.

Les modes de contact des demandes reçues



Le Protecteur du citoyen fait en sorte que ses formalités et ses procédures soient les plus simples possible. De plus, lorsqu'un citoyen ou une citoyenne exprime un besoin particulier, son personnel prend les mesures requises pour faciliter l'accès aux services de l'institution.

Le Protecteur du citoyen constate en 2016-2017 une légère diminution des demandes reçues par courriel (3,7 % comparativement à 3,9 % en 2015-2016) et par la poste (2,6 % comparativement à 2,9 % en 2015-2016). Quant aux demandes reçues par Internet (8,6 %), elles sont en hausse constante depuis 2012-2013 (elles représentaient alors 3,6 % des demandes).

En 2016-2017, l'engagement « Des services accessibles » n'a fait l'objet d'aucun motif d'insatisfaction jugé fondé.

DES PLAINTES TRAITÉES AVEC RIGUEUR ET COMPÉTENCE

L'utilisation d'une méthode d'enquête spécialisée et éprouvée offre aux citoyens et citoyennes une première garantie que leurs demandes de services feront l'objet d'un examen complet, objectif et impartial. Des moyens supplémentaires concourent au respect de cet engagement.

Dans un premier temps, le recrutement de membres du personnel est effectué au terme d'un processus de sélection rigoureux. Dès l'embauche, chacun et chacune suit une formation élaborée en fonction de son profil d'emploi. Cette formation intègre la méthode d'enquête du Protecteur du citoyen, de même que l'étude approfondie des lois et règlements pertinents pour chaque secteur d'activité. En cours d'emploi, le personnel du Protecteur du citoyen a accès à des mises à niveau et à des formations répondant à des besoins particuliers. Le personnel d'encadrement supervise et approuve, selon un mode établi de vérification, les analyses et les conclusions des enquêtes.

Le respect de la protection des renseignements personnels et de la confidentialité des renseignements que communiquent à l'institution les citoyens et citoyennes, les ministères, les organismes publics et les instances du réseau de la santé et des services sociaux est essentiel à la réalisation de la mission du Protecteur du citoyen. C'est pourquoi il 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 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 instructions sont communiquées au personnel pour l'usage d'ordinateurs et de téléphones portables, pour l'utilisation des médias sociaux et pour le transport sécuritaire des dossiers.

En 2016-2017, l'engagement « Des plaintes traitées avec rigueur et compétence » a fait l'objet de deux motifs d'insatisfaction jugés fondés. Le Protecteur du citoyen a mis en place des mesures pour corriger ces situations et éviter qu'elles ne se reproduisent.

DES EXPLICATIONS CLAIRES ET DES SERVICES TRANSPARENTS

Le Protecteur du citoyen met tout en œuvre pour diffuser une information claire et complète. Dès qu'une demande de services lui est assignée, la personne responsable de l'analyser doit communiquer diligemment avec la citoyenne ou le citoyen afin de préciser les motifs de sa 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 ou la responsable informe la personne ayant déposé la demande de l'avancement de son dossier et lui explique les motifs justifiant un délai supplémentaire. Au terme de son enquête, des conclusions motivées sont communiquées au citoyen ou à la citoyenne.

Alors que pour le secteur *Santé et services sociaux*, la loi prévoit que les conclusions sont communiquées par écrit, celles rendues dans le secteur *Administration publique* le sont généralement de manière verbale. Le Protecteur du citoyen transmet toutefois une réponse écrite si on lui en fait la demande. Des consignes claires à cet effet sont inscrites dans les documents de soutien, et le personnel est sensibilisé à l'importance de fournir une réponse écrite lorsque le citoyen ou la citoyenne le requiert.

De plus, lorsqu'une personne souhaite obtenir copie d'un document contenu dans son dossier, sa demande est transmise au responsable interne de l'accès à l'information et de la protection des renseignements personnels, qui 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 2016-2017, l'engagement « Des explications claires et des services transparents » n'a fait l'objet d'aucun motif d'insatisfaction jugé fondé.

LES PLAINTES RELATIVES À LA QUALITÉ DES SERVICES

Une personne insatisfaite du traitement de sa demande ou du non-respect d'un engagement de la *Déclaration de services aux citoyens* 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 à la personne une réponse claire et complète dans un maximum de 30 jours ouvrables. Les résultats ci-après relatifs à ces deux engagements sont issus des dossiers dont le traitement est terminé.

Au cours de l'année 2016-2017, 99 plaintes, formulées en 109 motifs, ont été traitées par le Protecteur du citoyen. De ces motifs, 25 portaient sur une insatisfaction concernant la qualité des services pendant que le dossier était en traitement, alors que 84 portaient sur des dossiers déjà conclus.

NOS ENGAGEMENTS	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
Accuser réception de votre plainte dans les deux jours ouvrables	90,6 %	92,3 %	96,9 %	96,8 %	96,0 %

Le Protecteur du citoyen a confirmé, verbalement ou par écrit, la réception de leur plainte à 95 des 99 plaignants et plaignantes (96,0 %) dans un délai de deux jours ouvrables.

Le tableau qui suit fait état du ratio de plaintes reçues concernant la qualité des services par rapport au nombre total de demandes de services reçues par le Protecteur du citoyen.

Le ratio de plaintes/demandes de services

ANNÉES FINANCIÈRES	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
2012-2013	19 460	+ 1,1 %	96	- 1,0 %	0,493 %
2013-2014	18 181	- 6,6 %	104	+ 8,3 %	0,572 %
2014-2015	19 189	+ 5,5 %	96	- 7,7 %	0,500 %
2015-2016	19 668	+ 2,5 %	93	- 3,1 %	0,473 %
2016-2017	19 872	+ 1,0 %	99	+ 6,5 %	0,498 %

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, dans la compilation des plaintes à l'égard des services du Protecteur du citoyen, le nombre de plaintes traitées et les motifs s'y rattachant ne correspondent pas nécessairement au nombre de plaintes et de motifs reçus au cours de l'année. Cette année, toutefois, ces deux données coïncident parfaitement.

NOS ENGAGEMENTS	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
Vous communiquer une réponse claire et complète dans un maximum de six semaines (30 jours ouvrables)	97,1 %	100 %	98,6 %	89,1 %	98,0 %

Le pourcentage des plaintes en matière de qualité des services traitées en 30 jours ouvrables ou moins par le Protecteur du citoyen s'élève à 98,0 % en 2016-2017. Au cours de cette année, 99 plaintes, réparties en 109 motifs d'insatisfaction, ont été traitées. Deux plaintes n'ont ainsi pas pu être traitées en 30 jours ouvrables. Des 109 motifs, 89 ont été jugés recevables, dont 11 (12,4 %) ont été conclus fondés. Pour ces 11 motifs, des mesures d'amélioration appropriées ont été mises en place afin de remédier à la situation ou pour éviter qu'elle ne se reproduise.

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. Or, comme l'énonce expressément la *Déclaration de services aux citoyens*, une plainte relative à la qualité des services ne peut viser à modifier les conclusions. C'est essentiellement ce qui explique que certaines plaintes sont déclarées irrecevables (18,3 % en 2016-2017).

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 actions du Protecteur du citoyen en matière d'affaires parlementaires peuvent prendre 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.

Le Protecteur du citoyen a pris part à trois auditions formelles en 2016-2017, relativement à trois projets de loi :

- Le 10 mai 2016, devant la Commission de la santé et des services sociaux, relativement au projet de loi n° 92, *Loi visant à accroître les pouvoirs de la Régie de l'assurance maladie du Québec et modifiant diverses dispositions législatives*;
- Le 23 août 2016, devant la Commission des institutions, relativement au projet de loi n° 98, *Loi modifiant diverses lois concernant principalement l'admission aux professions et la gouvernance du système professionnel*;
- Le 17 janvier 2017, devant la Commission des relations avec les citoyens, relativement au projet de loi n° 115, *Loi visant à lutter contre la maltraitance envers les aînés et toute autre personne majeure en situation de vulnérabilité*.



[L'ensemble des interventions du Protecteur du citoyen auprès des commissions parlementaires est accessible sur le site \[protekteurducitoyen.qc.ca\]\(http://protekteurducitoyen.qc.ca\).](http://protekteurducitoyen.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. Ces actions s'inscrivent d'emblée dans les devoirs de la fonction.

Cette coopération s'exerce principalement avec le Conseil canadien des ombudsmans parlementaires (CCPO), avec l'Association des Ombudsmans et Médiateurs de la Francophonie (AOMF) ainsi qu'avec le Forum canadien des ombudsmans (FCO) et l'Institut International de l'Ombudsman. Le Protecteur du citoyen partage les objectifs de ces associations, soit le soutien aux institutions, la formation du personnel, l'encouragement à la recherche et à la diffusion de ses résultats 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 et de sa performance institutionnelle, ou de la possibilité de partager son expérience et son savoir-faire avec des institutions comparables qui en sont à leurs débuts ou dont le statut est fragile.

C'est dans cette optique que la directrice des communications du Protecteur du citoyen a agi en qualité de formatrice à la 17^e session de formation des collaborateurs des membres de l'AOMF, tenue à Rabat au Maroc en mai 2016, sur le thème « Objectifs et stratégies communicationnelles pour les institutions de médiation à l'heure du Web social ». L'Organisation internationale de la Francophonie et l'Association des Ombudsmans et Médiateurs de la Francophonie ont contribué au financement de cette participation.

La protectrice du citoyen et le vice-protecteur Affaires institutionnelles et prévention ont pour leur part agi comme formateurs dans le cadre d'un programme conjoint de la Faculté de droit de l'Université de Sherbrooke et du FCO, intitulé « Ombudsmans : notions essentielles et meilleures pratiques » et tenu à Longueuil du 30 mai au 3 juin 2016. Peu après, en juin 2016, la protectrice du citoyen a pris part à la réunion annuelle du CCPO, à Whitehorse au Yukon.

En octobre 2016, à Arlington en Virginie, la protectrice du citoyen a prononcé, avec l'ombudsman de Colombie-Britannique et l'enquêteur correctionnel du Canada, une conférence portant sur les enjeux de respect des droits en milieu correctionnel, y compris en milieu autochtone, intitulée « Watchdogs in Jail: Recent Ombudsman Investigations into Canadian Prisons and Detention Facilities », à l'occasion de la 37^e Conférence annuelle de la United States Ombudsman Association (USOA).

Aussi en octobre 2016, le vice-protecteur Services aux citoyens et aux usagers et la directrice des enquêtes en administration publique – Montréal ont rencontré les membres du Groupe d'experts sur les personnes d'ascendance africaine du Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme. Lors de leur visite officielle au Canada, ces personnes ont rencontré des membres du gouvernement fédéral et de gouvernements provinciaux, des parlementaires, des représentants et représentantes d'institutions canadiennes et provinciales de droits de la personne, ainsi que des porte-parole de la société civile.

Grâce à une subvention du ministère des Relations internationales et de la Francophonie, obtenue dans le cadre de la 65^e Commission permanente de coopération franco-qubécoise, le Protecteur du citoyen a conclu en 2016 un projet de coopération de deux ans avec le Défenseur des droits de France. Ce projet, qui visait le renforcement mutuel de leur action auprès des publics les plus vulnérables dans leur accès au droit, a servi à jeter les bases d'une collaboration pérenne entre les deux institutions. Les constats et pistes de réflexion découlant de ces travaux ont d'ailleurs été présentés par le vice-protecteur Affaires institutionnelles et prévention, en collaboration avec une gestionnaire du Défenseur des droits de France, aux membres du conseil d'administration de l'AOMF, lors de sa réunion d'octobre 2016 à Monaco.

Au cours de cette rencontre, le vice-protecteur Affaires institutionnelles et prévention a aussi présenté le rapport final de l'*Étude comparative des indicateurs de performance des ombudsmans* réalisée par la Chaire de recherche sur la démocratie et les institutions parlementaires de l'Université Laval. Il a également participé à un séminaire intitulé «Les ombudsmans/médiateurs et les institutions nationales de droits de l'Homme : relations avec les instances onusiennes», tenu en marge de la réunion.

Enfin, en décembre 2016, le Protecteur du citoyen a organisé une séance de formation et d'échange d'expériences à l'intention d'une délégation de l'institution du Médiateur du Royaume du Maroc, venue à Québec avec l'appui de l'AOMF.

LA COMPARAISON AVEC D'AUTRES OMBUDSMANS PARLEMENTAIRES

Depuis 2012-2013, le Protecteur du citoyen compare ses données de gestion avec celles d'autres ombudsmans parlementaires au Canada et à l'étranger, à des fins d'évaluation de sa performance. La sélection des institutions retenues repose sur la plus grande similarité possible des domaines de compétence, des régimes parlementaires et des réalités démographiques de ces institutions. La disponibilité des données publiques officielles, seule source d'information retenue pour 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 2015-2016, puisqu'il s'agit là de la plus récente année de référence commune à l'ensemble des institutions retenues.

Considérant qu'il n'existe pas de standards nationaux ou internationaux officiels concernant les méthodes de compilation des données de gestion 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 2015-2016 mène aux constats suivants :

- Parmi ses homologues, le Protecteur du citoyen du Québec se classe au premier rang pour ce qui est du plus faible taux d'encadrement du personnel (8,3%), la moyenne étant de 17,9% pour l'ensemble des 10 institutions d'ombudsmans incluses dans cette comparaison;
- Son ratio des demandes fermées par rapport aux demandes reçues se situe dans la moyenne (1,087 contre 1,007);
- Le Protecteur du citoyen se caractérise par un coût (pour l'État) par habitant en deçà de la moyenne (1,75 \$ contre 1,88 \$).

LES AUTRES ENJEUX DE GESTION

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 s'y conforme. 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 et citoyennes.

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.

L'ACCÈS À L'INFORMATION

Au cours de l'année 2016-2017, le Protecteur du citoyen a répondu à 51 demandes d'accès à l'information, formulées par 48 personnes. De ce nombre, 40 demandes concernaient l'accès à des renseignements personnels, 10 avaient pour objet l'obtention de documents administratifs et une portait sur la rectification de renseignements personnels.

Les demandes d'accès à l'information (2012-2017)

EXERCICES FINANCIERS	NOMBRE DE DEMANDES	NOMBRE DE DEMANDEURS
2012-2013	51	47
2013-2014	37	36
2014-2015	52	45
2015-2016	61	59
2016-2017	51	48

Des 40 demandes concernant l'accès à des renseignements personnels, 30 ont été acceptées partiellement, sept l'ont été intégralement et une a été refusée. Il n'y avait aucun document correspondant aux deux autres demandes. L'acceptation partielle de certaines demandes 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 son personnel. En ce qui concerne les 10 demandes d'accès à des documents administratifs, deux ont été refusées totalement, quatre ont été acceptées intégralement et deux autres ont été acceptées partiellement. Encore une fois, deux demandes visaient des documents qui n'existaient pas. Quant à la demande de rectification de renseignements personnels, elle a été acceptée en partie.

Une seule demande n'a pu être traitée à l'intérieur des délais qu'impose la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels*. Les 50 autres ont reçu une réponse dans les délais prescrits par la loi (30 à l'intérieur de 20 jours, 20 à l'intérieur de 30 jours). Au 31 mars 2017, deux de ces décisions ont fait l'objet d'une demande de révision à la Commission d'accès à l'information.

LA PROTECTION DES RENSEIGNEMENTS PERSONNELS

En 2016-2017, une séance de formation sur l'accès à l'information et sur la protection des renseignements personnels a été offerte à quatre nouveaux employés et employées dès leur arrivée au sein de l'institution. À cela s'ajoutent les consultations du personnel auprès du responsable de l'accès à l'information et de la protection des renseignements personnels, chaque fois qu'elles sont requises.

L'ÉTHIQUE ET LA DÉONTOLOGIE

Par serment ou déclaration solennelle, chaque personne qui travaille au Protecteur du citoyen s'engage à remplir ses fonctions avec honnêteté, impartialité et justice et à n'accepter ni sommes d'argent ni avantages autres que ce qui lui est alloué conformément à la loi.

Cet engagement est renforcé par d'autres obligations institutionnelles découlant de l'*Énoncé de valeurs* du Protecteur du citoyen et par deux codes d'éthique et de déontologie, le premier applicable à la protectrice du citoyen et aux vice-protecteurs, et le deuxième liant les gestionnaires et les personnes employées par l'institution. Ce dernier code établit notamment un mécanisme de divulgation de manquements ayant été constatés par le personnel, complété par des mesures le protégeant contre toutes représailles.

Ces documents, qui peuvent être consultés sur le site protecteurducitoyen.qc.ca, font partie d'une série de mesures concrètes mises en place au cours des cinq 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 et de conseiller tout membre du personnel aux prises avec un dilemme d'ordre éthique.

Une séance de formation consacrée à l'éthique est systématiquement donnée à chaque personne embauchée par l'institution. Elle intègre notamment des enjeux relatifs aux médias sociaux. En 2016-2017, cette formation a été donnée à trois personnes. Toutefois, la formation de certains nouveaux membres du personnel a été reportée au début de la prochaine année financière.

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 française*¹⁰ dans l'exercice de ses fonctions et dans ses relations quotidiennes avec les citoyens et citoyennes 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 la population d'expression anglaise.

Le personnel est informé de la politique institutionnelle et de ses critères d'application, et est assisté s'il y a lieu par le gestionnaire responsable en cette matière. De plus, chaque direction dont l'équipe est en contact direct avec les citoyens et citoyennes compte au moins une personne-ressource maîtrisant la langue anglaise, dont le mandat est d'assister ses collègues au besoin.

LE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Le Protecteur du citoyen respecte les principes de la *Loi sur le développement durable*, même s'il n'y est pas assujéti, dans l'exercice de sa mission et dans ses pratiques courantes de gestion des ressources. Il agit pour prévenir les préjudices aux citoyennes et citoyens, en plus de préconiser le principe d'équité dans ses interventions auprès du législateur, ou auprès des ministères, organismes publics et instances assujettis à sa compétence d'intervention. Il s'assure que les solutions mises en place ont un caractère de pérennité.

Les membres du personnel du Protecteur du citoyen sont par ailleurs encouragés à parfaire leurs connaissances et ils ont accès à divers programmes de développement professionnel et de reconnaissance de leurs acquis. Le Protecteur du citoyen les associe également, lorsque cela est pertinent, aux réflexions concernant l'organisation du travail.

Dans le souci constant d'améliorer sa performance, le Protecteur du citoyen plante et met à la disposition de son équipe des outils de travail modernes et performants pour faciliter son accès au savoir institutionnel, accélérer la transmission des connaissances au nouveau personnel et s'assurer de préparer adéquatement la relève de son effectif. Il adopte également des pratiques de production et de consommation écoresponsables, aussi bien dans le traitement des dossiers des citoyens et citoyennes (dont la numérisation systématique des documents reçus à ses bureaux) que dans la conservation des ressources, en récupérant, en imprimant les documents recto verso et en évitant l'impression couleur, sauf lorsqu'elle est requise.

10. RLRQ, c. C-11.

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 lui permettant de maintenir la qualité des services auprès des citoyens et citoyennes. Les tableaux suivants présentent l'effectif autorisé par catégories d'emploi, par unités administratives, par genres et par groupes d'âge.

L'effectif autorisé au 31 mars 2017 par catégories d'emploi

CATÉGORIES D'EMPLOI	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
Hors-cadre	3	3	3	3	3
Cadres	8	8	8	8	8
Personnel professionnel	68	73	72	70	70
Personnel technique	35	36	38	39	39
Personnel de soutien	19	13	12	13	13
Total	133	133	133	133	133

L'effectif total autorisé au Protecteur du citoyen est demeuré le même au cours des dernières années et sa répartition par catégories d'emploi a peu varié. De plus, le personnel affecté à l'encadrement et au soutien administratif s'est maintenu à un très bas niveau.

L'effectif autorisé en poste au 31 mars 2017 par unités administratives

UNITÉS ADMINISTRATIVES	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
Bureau de la protectrice du citoyen	2	2	2	2	2
Vice-protectorat Services aux citoyens et aux usagers	84	84	88	88	89
Vice-protectorat Affaires institutionnelles et prévention	31	31	32	31	32
Direction des ressources humaines et de l'administration	11	11	11	9	10
Total	128	131	133	130	133

L'effectif autorisé en poste au 31 mars 2017 par genres

GENRES	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
Féminin	91	92	94	95	98
Masculin	37	39	39	35	35
Total	128	131	133	130	133

L'effectif autorisé en poste au 31 mars 2017 par groupes d'âge

GROUPES D'ÂGE	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
35 ans et moins	25	23	23	17	17
36-40 ans	19	21	21	22	24
41-45 ans	6	12	13	16	17
46-50 ans	18	17	16	12	12
51-55 ans	27	25	27	30	30
56 ans et plus	33	33	33	33	33
Total	128	131	133	130	133

Le portrait de l'effectif autorisé en poste connaît peu de variations d'une année à l'autre selon l'unité administrative. Le personnel féminin, qui compte pour 73,6 % de l'effectif total en 2016-2017, demeure également stable.

Certains changements sont par ailleurs observés dans la répartition par groupes d'âge au cours des dernières années. En effet, les personnes de 45 ans et moins constituent 43,6 % de l'effectif en poste en 2016-2017, comparativement à 39,1 % en 2012-2013.

LA FORMATION ET LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

Le Protecteur du citoyen développe ses ressources humaines de façon continue. Le programme d'accueil est rodé et fait l'objet de commentaires positifs par les nouveaux employés et les nouvelles employées. Les gestionnaires de l'institution profitent des rencontres d'évaluation du rendement pour recueillir les commentaires du personnel et ainsi bonifier les formations d'accueil et l'intégration à la tâche. Le plan annuel de développement des ressources humaines permet quant à lui de programmer des activités de groupe qui répondent à des besoins communs pour l'acquisition des compétences requises dans les domaines d'intervention de l'institution.

Le Protecteur du citoyen encourage la poursuite des études chez son personnel lorsque le programme de scolarisation retenu est jugé cohérent avec les compétences requises pour l'exercice des fonctions.

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

CHAMPS D'ACTIVITÉ	ANNÉE CIVILE 2012	ANNÉE CIVILE 2013	ANNÉE CIVILE 2014	ANNÉE CIVILE 2015	ANNÉE CIVILE 2016
Favoriser le développement des compétences	181 156 \$	157 232 \$	120 301 \$	153 201 \$	131 118 \$
Soutenir l'acquisition des habiletés de gestion	19 273 \$	11 471 \$	2 530 \$	1 224 \$	2 072 \$
Acquérir de nouvelles connaissances technologiques	14 619 \$	4 580 \$	21 248 \$	18 589 \$ ¹¹	4 054 \$
Favoriser l'intégration du personnel et le cheminement de carrière	20 914 \$	10 489 \$	11 396 \$	6 943 \$	8 570 \$
Améliorer les capacités de communication verbale et écrite	26 222 \$	40 127 \$	91 435 \$	44 594 \$	14 544 \$
Total	262 184 \$	223 899 \$	246 910 \$	224 551 \$	160 358 \$

* Ces dépenses incluent les frais directs (inscription et déplacements) et les frais indirects (salaires du personnel participant).

L'évolution des dépenses de formation

ANNÉES CIVILES	PROPORTION DE LA MASSE SALARIALE (%)	NOMBRE MOYEN DE JOURS DE FORMATION PAR PERSONNE	MONTANT ALLOUÉ PAR PERSONNE
2012	2,6	3,8	1 820,73 \$
2013	2,1	3,3	1 473,02 \$
2014	2,2	3,1	1 443,92 \$
2015	2,0	3,8	1 615,47 \$
2016	1,4	3,0	1 347,54 \$

Les jours totaux de formation par catégories d'emploi

ANNÉES CIVILES	CADRES	PERSONNEL PROFESSIONNEL	FONCTIONNAIRES	TOTAL
2012	45,5	350,0	151,7	547,2
2013	56,6	305,1	133,2	494,9
2014	21,3	321,6	187,9	530,8
2015	26,9	357,3	139,3	523,5
2016	13,9	247,4	96,4	357,7

11. Ce montant inclut les coûts de formation (9 801 \$) associés à la mise en fonction du Système automatisé de gestion des enquêtes (SAGE).

Les ressources financières consacrées à la formation ont connu cette année une baisse de 28,6 % (64 193 \$) par rapport à l'exercice précédent, ce qui s'explique en partie par une meilleure adéquation entre le perfectionnement en anglais et les besoins réels de l'institution. De plus, par souci d'efficience, la Direction des ressources humaines et de l'administration a proposé une offre de formation collective plus étendue pour que davantage de membres du personnel puissent développer leur expertise professionnelle en continu, et pour assurer par le fait même la transmission de connaissances.

Malgré la diminution des sommes consacrées à la formation, le Protecteur du citoyen respecte la *Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre* (c. D-8.3), qui prévoit un investissement annuel d'au moins 1 % de la masse salariale dans des activités visant le développement du personnel.

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

Les autorités du Protecteur du citoyen 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 2016-2017, la dotation des emplois de délégués et de délégués adjoints a reposé, d'une part, sur des appels de candidatures ciblés et, d'autre part, sur l'utilisation des banques de candidatures de l'institution, ce qui a permis de disposer d'une variété de ressources qualifiées en nombre suffisant afin de répondre de façon adéquate aux besoins.

En ce qui concerne les départs volontaires, le tableau suivant présente le taux de roulement des quatre dernières années, en détaillant les motifs de ces départs. Le taux de roulement a augmenté cette année, passant de 5,3 % en 2015-2016 à 8,3 % en 2016-2017. Le second tableau indique quant à lui les catégories d'emploi touchées par les départs à la retraite.

Les départs volontaires (taux de roulement)

DÉPARTS	2013-2014	%	2014-2015	%	2015-2016	%	2016-2017	%
Nombre de départs	4	3,1 %	12	9,1 %	7	5,3 %	11	8,3 %
Nombre de postes occupés*	129		132		131		133	
Détail des départs								
Démission	0		0		0		2	
Retraite	2		9		6		6	
Mutation (retour à la fonction publique)	2		3		1		3	
Total	4		12		7		11	

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

Les départs à la retraite par catégories d'emploi

ANNÉES FINANCIÈRES	CADRES	PERSONNEL PROFESSIONNEL	FONCTIONNAIRES
2012-2013	0	2	0
2013-2014	0	0	2
2014-2015	0	5	4
2015-2016	0	5	1
2016-2017	2	4	0

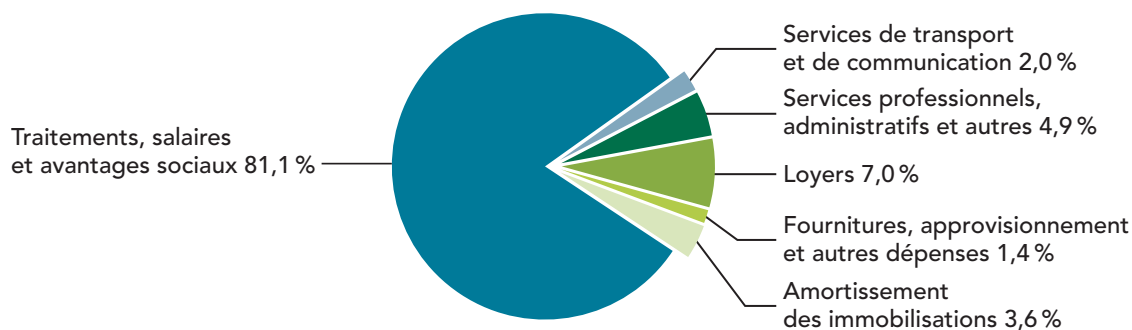
LES RESSOURCES FINANCIÈRES

Sont inscrits au *Budget de dépenses 2016-2017 (volume 1)*, consacré à l'Assemblée nationale et aux personnes qu'elle désigne, des crédits de 15,8 millions de dollars pour le Protecteur du citoyen, soit une augmentation de 3,9 % par rapport à l'année précédente.

Les dépenses réelles pour l'exercice 2016-2017 sont de 15,1 millions de dollars. Elles incluent l'amortissement et excluent les immobilisations. Le tableau qui suit présente les dépenses ventilées pour l'exercice 2016-2017 en les comparant avec celles des trois années précédentes, selon le modèle du Contrôleur des finances.

La ventilation des dépenses (en milliers de dollars)

CATÉGORIES	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
Dépenses	14 463,4	14 500,4	14 438,9	15 102,8
Rémunération	12 008,6	12 345,9	12 223,9	12 247,0
Services de transport et de communication	506,3	476,4	368,6	298,2
Services professionnels, administratifs et autres	674,7	466,7	472,4	747,2
Loyers	1 026,6	1 036,1	1 051,0	1 063,8
Fournitures et approvisionnement	163,8	121,3	103,1	204,6
Autres dépenses	11,8	1,3	1,3	0,9
Amortissement des immobilisations	71,6	52,7	218,6	541,1



LA RÉMUNÉRATION ET LE FONCTIONNEMENT

Plus de 81 % des dépenses du Protecteur du citoyen sont consacrées à la rémunération du personnel, ce qui s'explique par la nature même de sa mission et de ses fonctions. Les dépenses ont été stables en 2016-2017, comme en témoigne la variation de 0,002 % par rapport à 2015-2016.

Les dépenses de fonctionnement, qui comprennent l'amortissement, ont quant à elles augmenté de 28,9 % par rapport à 2015-2016. N'eût été l'augmentation de la dépense d'amortissement associée au projet SAGE, les dépenses de fonctionnement auraient plutôt affiché une hausse de 15,5 %. L'adoption, en décembre 2016, de la *Loi facilitant la divulgation d'actes répréhensibles à l'égard des organismes publics* explique l'augmentation substantielle des dépenses de fonctionnement (espaces locatifs supplémentaires et équipements nécessaires pour assurer le nouveau mandat).

Malgré ces dépenses additionnelles, le Protecteur du citoyen a tout de même réussi, par une gestion rigoureuse et par la compression de certaines dépenses de fonctionnement, à transférer des crédits de 537 405 \$ au Fonds consolidé du revenu.

LES IMMOBILISATIONS

Au cours de l'année 2016-2017, le Protecteur du citoyen a effectué des investissements en immobilisations de 177 318 \$. De ce montant, 34 760 \$ sont attribuables au renouvellement de certaines infrastructures informatiques, 65 250 \$ sont liés à des acquisitions d'immobilisations en ressources informationnelles et 77 308 \$ sont comptabilisés au projet de gestion intégrée des documents.

La baisse substantielle observée au poste du développement informatique est attribuable à la fin des travaux du projet SAGE, suivie de la mise en service, en décembre 2016.

Afin de répondre aux exigences du Contrôleur des finances, le Protecteur du citoyen a ajouté la catégorie « Immobilisations en ressources informationnelles ».

La mise en place de la nouvelle Direction des enquêtes sur les divulgations en matière d'intégrité publique a occasionné une hausse de près de 32 % des investissements en ressources informationnelles par rapport à 2015-2016.

Le budget d'investissement par catégories (en milliers de dollars)

CATÉGORIES	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
Acquisition d'immobilisations	35,6	40,3	30,9	75,8	34,8
Immobilisations en ressources informationnelles*	—	—	—	—	65,2
Développement informatique	—	1 378,7	1 536,9	462,0	77,3

* Ajout d'une nouvelle catégorie afin de tenir compte des investissements en ressources informationnelles à compter de 2016-2017.

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 2016-2017*, le Protecteur du citoyen a orienté l'allocation de ses ressources humaines selon les deux axes d'intervention fondamentaux de sa mission : les services aux citoyens et aux usagers, et la prévention et l'innovation. Ces axes d'intervention visent à assurer le plein exercice du pouvoir de l'institution grâce à l'utilisation optimale de 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 2016-2017 par orientations (en milliers de dollars)

ORIENTATIONS	DÉPENSES RÉELLES		DÉPENSES PRÉVUES	
	\$	%	\$	%
Orientation 1: Les services aux citoyens et aux usagers	10 920,8	72,3	12 123,2	76,5
Orientation 2: La prévention et l'innovation	2 834,9	18,8	2 389,3	15,1
Administration	970,4	6,4	884,9	5,6
Total des crédits servant à la répartition des orientations	14 726,1	97,5	15 397,4	97,2
Crédits permanents – Régime de retraite des ex-protecteurs du citoyen et des ex-vice-protecteurs du citoyen	376,7	2,5	445,9	2,8
Total des crédits de dépenses	15 102,8	100	15 843,3	100

Dans le respect du budget alloué pour 2016-2017, les variations entre les dépenses réelles et les dépenses prévues à l'égard des orientations sont attribuables à des périodes d'absence ou aux mouvements de personnel en cours d'année. L'essentiel des dépenses liées aux effectifs (91,1 %) a été affecté à la réalisation d'activités de mission, en fonction des orientations et des priorités du *Plan stratégique 2012-2017*, du volume et de la répartition des plaintes et signalements reçus.

Quant au tableau suivant, il fournit des indications sur la réalisation des actions telles qu'elles apparaissent au *Plan annuel de gestion des dépenses 2016-2017* et il renvoie aux objectifs du plan stratégique à des fins de corrélation.

Les actions prévues dans le *Plan annuel de gestion des dépenses 2016-2017*

ACTIONS	RÉSULTATS 2016-2017	RÉFÉRENCES
ORIENTATION 1: LES SERVICES AUX CITOYENS ET AUX USAGERS		
Enquêtes donnant lieu à des règlements individuels	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 le règlement de problématiques collectives et 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> .

ACTIONS	RÉSULTATS 2016-2017	RÉFÉRENCES
ORIENTATION 2: LA PRÉVENTION ET L'INNOVATION ¹²		
Étude des projets de lois et de règlements	Réalisé	Le Protecteur du citoyen fait une veille législative et réglementaire exhaustive 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 du Rapport annuel d'activités 2016-2017</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 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

Le système de gestion des enquêtes a fait l'objet d'amélioration continue et, dans la dernière année, quatre livraisons ont été effectuées avec succès. Ce système constitue l'outil de travail quotidien du personnel du Protecteur du citoyen. Sa fiabilité et sa performance sont essentielles à la qualité des services rendus.

Pendant le dernier trimestre de 2016-2017, une nouvelle section a été développée pour soutenir les processus d'enquête relatifs à la *Loi facilitant la divulgation d'actes répréhensibles à l'égard des organismes publics* et son implantation sera faite à la fin d'avril 2017.

12. Le libellé de l'orientation 2 (« La prévention et l'innovation ») est conforme au plan stratégique de l'institution, mais il ne correspond plus à la dénomination du vice-protectorat auquel cette orientation est associée, qui se nomme « Affaires institutionnelles et prévention » depuis le 1^{er} juin 2015.

Afin de doter le personnel de la nouvelle Direction des enquêtes sur les divulgations en matière d'intégrité publique, des équipements informatiques, de sécurité et d'infrastructure réseau ont été acquis et installés au coût total de 26 186 \$.

Quant à l'analyse préliminaire du projet de gestion intégrée des documents, elle a été effectuée en début d'année financière. La phase d'architecture a ensuite été réalisée, avec l'apport d'un spécialiste externe, dont les honoraires ont été de 50 539 \$.

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

Dans le contexte de l'évolution et de l'entretien de l'infrastructure technologique, cinq serveurs ont été remplacés au coût de 19 920 \$. Afin d'atteindre l'objectif de remplacement des postes de travail sur un horizon de quatre ans, le Protecteur du citoyen en a renouvelé 20,0% (40 sur 200) en cours d'année, au coût de 36 292 \$. Enfin, deux unités de stockage externe désuètes ont été remplacées au coût de 61 714 \$, ce qui comprend une garantie de sept ans, au terme d'un appel d'offres public.

Le Protecteur du citoyen a par ailleurs procédé à un audit de sécurité sur ses infrastructures et son site Web au coût de 10 860 \$. Celui-ci a confirmé le niveau de sécurité élevé de ces éléments.

Le budget annuel 2016-2017 (38 700 \$) du centre de documentation a pour sa part été utilisé à 89,6%, grâce à une approche favorisant le recours à des documents offerts gratuitement par Internet, chaque fois que cela est possible.

ANNEXE 1

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

OBJECTIFS	INDICATEURS	CIBLES	RÉSULTATS 2016-2017			
			Atteint ¹³ ou surpassé	En progression, en voie d'être atteint	Sous surveillance	Ne s'applique pas en 2016-2017 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 ¹⁴			
		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	2 rapports par année	✓			
	Proportion des recommandations à effet collectif et systémique acceptées par les ministères, organismes publics et instances	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	C ¹⁴			

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

14. C: Cible complétée entre 2012 et 2017.

OBJECTIFS	INDICATEURS	CIBLES	RÉSULTATS 2016-2017			
			Atteint ou surpassé	En progression, en voie d'être atteint	Sous surveillance	Ne s'applique pas en 2016-2017 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 <i>Loi sur la justice administrative</i> et à la <i>Loi sur l'administration publique</i>	31 mars 2013 : Plan d'intervention complété À compter de 2013-2014 : Rappels dans 100 % des cas constatés	C ¹⁴ √			
	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 %	C ¹⁴			
	Pourcentage des bureaux de circonscription dont le personnel a été rejoint dans l'année suivant une nouvelle législature	100 % des bureaux de circonscription - 41 ^e législature	C ¹⁴			
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			√	
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 ¹⁴			
		À compter de 2013-2014 : 5 sujets analysés annuellement	C ¹⁴			

OBJECTIFS	INDICATEURS	CIBLES	RÉSULTATS 2016-2017			
			Atteint ou surpassé	En progression, en voie d'être atteint	Sous surveillance	Ne s'applique pas en 2016-2017 ou non mesuré
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	C ¹⁴			
		31 mars 2017: Hausse de 10 % ¹⁵				✓
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'efficience dans le traitement des demandes	Pourcentage de gains d'efficience dans le traitement des dossiers individuels	31 mars 2013: Éléments à optimiser identifiés dans les processus déterminés	C ¹⁴			
		31 mars 2017: Diminution de 10 % ¹⁵	✓			
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	C ¹⁴			
		31 mars 2016: Plan réalisé ¹⁶		✓		
	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 ¹⁴			
		31 mars 2017: Travaux réalisés ¹⁶		✓		

15. Dans le contexte de la prolongation d'un an du *Plan stratégique 2012-2017*, l'atteinte de cette cible est reportée au 31 mars 2018.

16. Dans le contexte de la prolongation d'un an du *Plan stratégique 2012-2017*, l'atteinte de cette cible est reportée au 31 mars 2018. L'évaluation du résultat se fera par rapport à un plan quinquennal (2013-2018) plutôt que triennal (2013-2016).

TABLEAU COMPARATIF 2015-2016 DES OMBUDSMANS PARLEMENTAIRES

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

Province ou pays	Population (estimations 2015)	Ministères et organismes	Sociétés d'État	Réseau scolaire	Jeunesse	Services correctionnels	Réseau municipal	Santé	Demandes reçues	Demandes fermées	Dépenses totales (2015-2016)	Coût (pour l'État) par habitant
Ombudsmans parlementaires canadiens												
Québec <i>Protecteur du citoyen</i>	8 259 500	C	HC	HC	HC ¹⁷	C	HC	C	19 668	21 384	14 438 900	1,75 \$
Ontario	13 797 000	C	C	C ¹⁹	HC	C	C ²⁰	HC	22 118	22 305	13 124 000	0,95 \$
Manitoba	1 296 000	C	C	HC	HC	C	C	C	3 897	ND	3 433 000 ²¹	2,65 \$
Saskatchewan	1 132 300	C	C	HC	HC	C	C ²²	C	3 618	3 464	3 182 442	2,81 \$
Alberta	4 179 700	C	HC	HC	HC	C	HC	C	4 541	4 496	3 019 737	0,72 \$
Colombie-Britannique	4 693 000	C	C	C	C	C	C	C	7 848	7 803	6 321 000	1,35 \$
Ombudsmans parlementaires du Commonwealth												
Grande-Bretagne (sans l'Écosse)	57 885 400	C	C	HC	C	HC	HC	C	29 046	29 455	56 873 678 ²³	0,98 \$
Écosse	5 373 000	C	C	C	C	C	C	C	5 358	5 396	6 061 900 ²³	1,13 \$
Australie-Occidentale	2 591 600	C	C	C	C	C	C	HC	11 663	11 587	10 617 258 ²³	4,10 \$
Nouvelle-Zélande	4 587 900	C	C	C	C	C	C	C	12 595	12 786	10 949 956 ²³	2,39 \$

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

17. 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.

18. Donnée de 2013-2014.

19. Depuis le 1^{er} septembre 2015.

20. Depuis le 1^{er} janvier 2016.

21. Budget alloué, les dépenses réelles n'étant pas disponibles.

22. Depuis le 19 novembre 2015.

23. Dépenses converties en dollars canadiens en date du 31 mars 2016 (banqueducanada.ca/taux/taux-de-change/convertisseur-de-devises-dix-dernieres-annees).

Demandes reçues par 100 000 habitants	Ratio des demandes fermées/ demandes reçues	Effectif (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
238,1	1,087	133	8,3%	84,7%	98,5%	0,473%	10,6%	7,9 / 10 ¹⁸
160,3	1,008	90	10,0%	70,7%	ND	ND	ND	ND
300,7	ND	33	27,3%	83,9%	ND	ND	ND	ND
319,5	0,957	26	19,2%	76,6%	96,9%	ND	ND	ND
108,6	0,990	27	29,6%	95,1%	ND	ND	ND	ND
167,2	0,994	56	17,9%	83,4%	ND	ND	ND	ND
50,2	1,014	442	ND	73,3%	99,0%	0,6%	27,5%	7,0 / 10 ¹⁸
99,7	1,007	49	16,3%	85,7%	98,0%	1,0%	15,0%	7,2 / 10
450,0	0,993	65	12,3%	73,1%	100%	0,6%	0%	ND
274,5	1,015	68	20,6%	67,9%	72,0%	ND	ND	2,2 / 10



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

protecteurducitoyen.qc.ca

 Rapport annuel d'activités 2016-2017 et le Rapport annuel
de gestion 2016-2017 du Protecteur du citoyen peuvent être consultés
sur le site protecteurducitoyen.qc.ca.

Dépôt légal - Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2017
ISBN 978-2-550-79243-7 (version imprimée)
ISBN 978-2-550-79244-4 (version PDF)

