



Le Protecteur
du citoyen 
Avec vous pour des
services publics de qualité

RAPPORT
ANNUEL DE
GESTION

2018
2019

Québec
Septembre 2019

Monsieur François Paradis
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 2018-2019.

Ce rapport, qui fait partie intégrante du 49^e rapport annuel du Protecteur du citoyen, constitue la première reddition de compte à l'égard du *Plan stratégique 2018-2023*, de la *Déclaration de services aux citoyens* entrée en vigueur le 1^{er} avril 2018 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,



Marie Rinfret

TABLE DES MATIÈRES

Message de la protectrice du citoyen	7
Déclaration de la protectrice du citoyen	9
Rapport de validation de l'auditeur interne	11
Le Protecteur du citoyen.....	12
Le contexte institutionnel	15
2018-2019 En bref	16
Le plan stratégique 2018-2023.....	17
La Déclaration de services aux citoyens.....	29
Les affaires parlementaires.....	33
La coopération avec les ombudsmans et les affaires internationales	34
La comparaison avec d'autres ombudsmans parlementaires	35
Les autres enjeux de gestion.....	36
L'accès à l'information et la protection des renseignements personnels.....	36
La divulgation d'actes répréhensibles	37
L'éthique et la déontologie.....	38
La politique linguistique.....	39
Le développement durable.....	39
L'utilisation des ressources.....	40
Les ressources humaines.....	40
La gestion et le contrôle des effectifs	43
Les ressources financières	43
Les ressources informationnelles.....	45
Annexe 1 – Les résultats du <i>Plan stratégique 2018-2023</i> en un coup d'œil	47
Annexe 2 – Tableau comparatif 2017-2018 des ombudsmans parlementaires (champs de compétence, volume des demandes, performance et gestion).....	50

Avertissement

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

MESSAGE DE LA PROTECTRICE DU CITOYEN



Mesdames et Messieurs les Parlementaires,

Je vous présente le *Rapport annuel de gestion 2018-2019* du Protecteur du citoyen. Ce rapport rend compte des résultats de l'institution au regard de ses engagements en matière de services, de l'application 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.

Depuis deux ans, je fais équipe avec des personnes qui croient profondément aux raisons d'être de l'institution, soit le respect des droits des citoyens et des citoyennes par les services publics, et l'amélioration de ceux-ci. Je suis à même de constater que mon personnel souscrit entièrement aux valeurs sous-jacentes à notre action, soit la justice, l'équité, le respect, l'impartialité et la transparence. La réalisation de notre mission est indissociable de cette implication sincère, attentive et innovante. Je remercie chacune de ces personnes qui donnent au rôle du Protecteur du citoyen sa pleine portée.

La vision stratégique du Protecteur du citoyen pour 2018-2023

Le 10 mai 2018, le *Plan stratégique 2018-2023* du Protecteur du citoyen a été déposé à l'Assemblée nationale. Il m'apparaît important de vous présenter la vision qui en guidera la mise en œuvre d'ici 2023 :

***Concourir en toute impartialité à des services publics de qualité,
intégrés et respectueux des droits de tous les citoyens et citoyennes.***

Il faut d'abord y voir une volonté du Protecteur du citoyen de **concourir** à des avancées dans un esprit de concertation avec d'autres acteurs. Dès mes débuts comme protectrice du citoyen, j'ai tenu à affirmer mon intention de privilégier la collaboration entre institutions, organismes et regroupements, souvent déjà convaincus eux aussi que le fait d'agir ensemble décuple les possibilités. Deux ans plus tard, je réaffirme cette priorité.

Ainsi, dans le cadre de son plan stratégique, le Protecteur du citoyen a structuré davantage les mécanismes de liaison avec les ministères et les organismes de façon à accentuer les échanges, notamment sur des sujets qui nécessitent tout particulièrement une communication à la fois fine, authentique, efficace et renouvelée. Il souhaite également mieux se faire connaître des élus et du personnel des bureaux de circonscription afin que ces personnes n'hésitent pas à diriger vers lui des citoyens et des citoyennes lorsqu'elles le jugent approprié.

Au fil de ses interventions, le Protecteur du citoyen continuera à contribuer à certains travaux des commissions parlementaires, principalement à ceux de la Commission de l'administration publique, en fournissant son point de vue expert et ses constats sur la gestion des organismes publics.

En favorisant des échanges réguliers avec les ombudsmans et les commissaires à l'intégrité du Canada et de la Francophonie, le Protecteur du citoyen demeure à l'affût des meilleures pratiques et contribue à leur développement dans une perspective globale d'amélioration des services publics. De plus, il est fréquemment sollicité, lors de rassemblements nationaux et internationaux, pour partager sa vaste expérience en matière, notamment, de gouvernance et de méthodes d'enquête.

Le terme concourir prend aussi tout son sens au sein même de l'institution. Le *Plan stratégique 2018-2023* mobilise le personnel pour l'amélioration de la performance interne - entre autres par la mise en place d'un programme de performance et d'innovation - et par le renforcement d'une approche de collaboration entre les employés et employées, et ce, à tous les échelons.

Par ailleurs, l'**impartialité** dont il est question dans l'énoncé de la vision stratégique du Protecteur du citoyen est l'une des valeurs phares de l'institution et le fondement de sa crédibilité, tant auprès de la population que des ministères et des organismes.

La **qualité** et l'**intégrité** de services publics **respectueux** des droits des citoyens et des citoyennes constituent la finalité de l'action de l'institution. Comme le Protecteur du citoyen est amené à le constater dans la réalisation de sa mission, de tels caractères sont d'ailleurs généralement présents dans l'ensemble des services publics.

Le Protecteur du citoyen a 50 ans : un mandat qui prend de l'ampleur au fil des décennies

L'année 2019 marque les 50 ans des activités du Protecteur du citoyen.

Rappelons qu'à ses débuts, en 1969, l'institution avait pour rôle de traiter les plaintes visant les ministères et les organismes publics et d'agir comme ombudsman correctionnel. En 2006, elle a reçu le mandat de veiller également au respect des droits des usagers et des usagères du réseau de la santé et des services sociaux, en deuxième recours. Depuis 2017, elle assure le traitement des divulgations d'actes répréhensibles à l'égard des organismes publics.

C'est ainsi qu'au fil de son histoire, le Protecteur du citoyen n'a cessé d'élargir son action, contribuant toujours à l'amélioration de la qualité et de l'intégrité des services publics.

Depuis ce mois de mai 1969, il a traité plus de 850 000 demandes, plaintes et signalements. Ce chiffre impressionnant témoigne surtout, en réalité, du fait que chaque cas est unique et que le Protecteur du citoyen accorde la plus grande attention à toute personne qui fait appel à lui.

La protectrice du citoyen,



Marie Rinfret

DÉCLARATION DE LA PROTECTRICE DU CITOYEN

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 2018-2023* et dans la *Déclaration de services aux citoyens*.

Le *Rapport annuel de gestion 2018-2019* :

- 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 2018-2019* ainsi que les contrôles afférents à ces données sont fiables et correspondent rigoureusement à la situation au 31 mars 2019.

La protectrice du citoyen,



Marie Rinfret
Québec, août 2019

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 2019. La responsabilité de l'exactitude, de l'intégralité et de la divulgation de ces données incombe à la protectrice 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 2018-2019* du Protecteur du citoyen ne sont pas, à tous égards importants, plausibles et cohérents.

L'auditeur interne,



Jean Gamache, CPA, CA
Québec, août 2019

LE PROTECTEUR DU CITOYEN

Notre statut

Le Protecteur du citoyen est une institution indépendante et sans parti-pris dirigée par M^{me} Marie Rinfret, désignée protectrice du citoyen par l'Assemblée nationale le 15 mars 2017.

Notre mission

Veiller au respect des droits des citoyens et citoyennes par les ministères et organismes, les établissements et autres instances du réseau de la santé et des services sociaux et les établissements de détention du Québec, et ainsi participer à l'amélioration de la qualité et de l'intégrité des services publics.

Nos valeurs

La justice, l'équité, le respect, l'impartialité et la transparence sont les valeurs qui guident nos actions. Notre personnel agit avec intégrité, rigueur et empathie.

Nos mandats

1. Traitement des plaintes visant un ministère ou un organisme du gouvernement du Québec ;
2. Traitement des plaintes et des signalements visant un établissement ou une autre instance du réseau de la santé et des services sociaux. Ici, dans le cas des plaintes, le Protecteur du citoyen agit comme un recours de deuxième niveau, après le commissaire aux plaintes et à la qualité des services de l'établissement visé ;
3. Traitement des plaintes visant les services correctionnels du Québec ;
4. Traitement des divulgations d'actes répréhensibles commis ou sur le point de l'être au sein ou à l'égard d'un organisme public, ce qui inclut le réseau de l'éducation, le réseau de la petite enfance et les sociétés d'État.

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

Nos assises légales

L'action du Protecteur du citoyen est encadrée par trois lois :

- La *Loi sur le Protecteur du citoyen* ;
- La *Loi sur le Protecteur des usagers en matière de santé et de services sociaux* ;
- La *Loi facilitant la divulgation d'actes répréhensibles à l'égard des organismes publics*.

Nos moyens d'action

Notre action, différente mais complémentaire de celle des tribunaux, permet fréquemment à des personnes d'éviter des recours judiciaires ou administratifs, souvent longs et coûteux.

Un pouvoir d'enquête

La protectrice du citoyen et son personnel délégué sont investis des pouvoirs et de l'immunité des commissaires nommés en vertu de la *Loi sur les commissions d'enquête*, sauf celui d'imposer l'emprisonnement. Nous pouvons donc exiger des services publics qu'ils nous donnent accès aux documents pertinents et qu'ils répondent à nos questions.

Un pouvoir de recommandation

Au terme d'une enquête, nous pouvons faire des recommandations visant à corriger la situation problématique constatée. L'efficacité de notre action est ainsi essentiellement fondée sur notre capacité d'influence et de persuasion. Si nous observons, après avoir formulé une recommandation, qu'aucune mesure satisfaisante n'a été prise, nous pouvons en aviser le gouvernement ou les parlementaires. Nous pouvons aussi commenter publiquement nos interventions.

Un pouvoir d'initiative

Nous pouvons effectuer des enquêtes de notre propre initiative, sans avoir reçu de plainte ou de signalement.

Une action à portée collective

Notre intervention permet régulièrement la correction d'un problème pour un grand nombre de personnes. Nous pouvons aussi examiner une question sous un angle systémique afin de proposer des améliorations à des problèmes complexes.

Une action préventive

Nous pouvons proposer des modifications en vue d'améliorer des projets de loi et de règlement ainsi que des politiques administratives. Nous pouvons également, afin de prévenir la répétition de situations préjudiciables ou d'actes répréhensibles, proposer des réformes législatives aux parlementaires ou des réformes administratives aux autorités d'un ministère, d'un organisme public ou d'un établissement du réseau de la santé et des services sociaux.

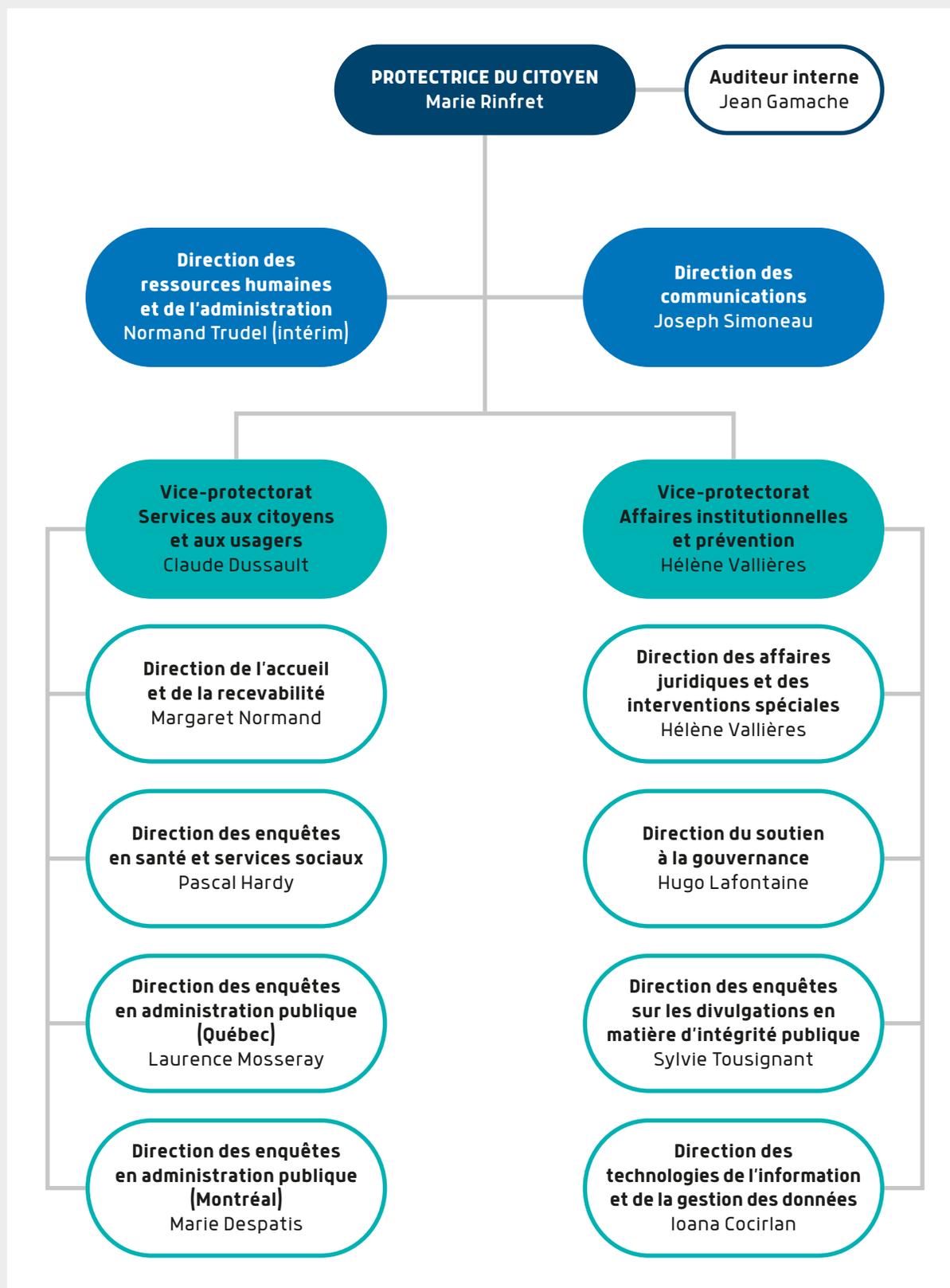
Le logo du Protecteur du citoyen symbolise la recherche d'un équilibre entre les droits des uns et des autres. Il représente une variante de l'emblème de la justice composé d'une balance à deux plateaux. Le plateau de gauche évoque la justice, alors que celui de droite, remplacé par le P du Protecteur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



LE PROTECTEUR DU CITOYEN

Assemblée nationale
Québec

Structure organisationnelle (au 31 mars 2019)



LE CONTEXTE INSTITUTIONNEL

L'exercice 2018-2019 aura été ponctué par plusieurs changements pour l'institution et l'ensemble de son personnel.

La mise en œuvre du *Plan stratégique 2018-2023*

Le *Plan stratégique 2018-2023* a été déposé à l'Assemblée nationale le 10 mai 2018. Au cours de l'exercice, plusieurs membres du personnel ont pris part à la définition des actions à entreprendre pour réaliser les 13 objectifs que l'institution s'est fixés et concevoir les outils qui lui permettront de mesurer l'atteinte de ses cibles dans les quatre prochaines années.

Une année électorale

L'automne 2018 a été marqué par l'arrivée d'un nouveau gouvernement québécois. Le Protecteur du citoyen a en conséquence rapidement réitéré, auprès des parlementaires, sa volonté de poursuivre sa collaboration de façon soutenue. Rappelons que l'institution s'efforce, depuis sa création, d'apporter aux membres de l'Assemblée nationale un éclairage constructif sur les moyens d'améliorer la qualité des services publics.

Une optimisation de l'espace de travail

En juin 2018, le Protecteur du citoyen a déménagé ses bureaux de Québec. Cette démarche devenait nécessaire pour assurer un fonctionnement efficace au sein de l'institution, et ce, en raison de l'arrivée de ressources humaines affectées au nouveau mandat relatif à la divulgation d'actes répréhensibles ainsi que de la réorganisation de certaines unités administratives.

Une gestion intégrée des documents

Enfin, dans sa volonté d'améliorer en permanence ses façons de faire, le Protecteur du citoyen mène depuis 2016 un chantier visant à rassembler, dans un espace de travail commun à tous les membres du personnel, l'ensemble des documents administratifs de l'institution.

Au cours de l'exercice 2018-2019, l'institution a mobilisé certaines de ses unités administratives dans le cadre d'une première vague de déploiement d'une plateforme de gestion intégrée des documents.

2018-2019

EN BREF

Un niveau d'atteinte appréciable des cibles du plan stratégique (annexe 1, p. 47) :

- Au terme de sa première année de mise en œuvre, sept des neuf cibles dont la réalisation était prévue au cours de l'exercice 2018-2019 ont été atteintes ou surpassées.

Des délais de traitement raisonnables (p. 21) :

- La cible de traiter 60 % des demandes concernant un établissement ou une instance du réseau de la santé et des services sociaux dans un délai habituel de 60 jours ouvrables, prévue à l'an 5 du *Plan stratégique 2018-2023*, est atteinte ;
- 91,3 % des demandes concernant les services correctionnels sont traitées dans un délai habituel de 10 jours ouvrables.

Une amélioration continue des façons de faire (p. 27) :

- Adoption d'un programme de performance et d'innovation ;
- Révision de deux processus opérationnels.

Des communications claires (p. 20) :

- Une hausse de 11,5 % du niveau de lisibilité des contenus du site Web du Protecteur du citoyen ;
- Des citoyens satisfaits à 89 % de la clarté des communications transmises par l'institution.

Des relations soutenues avec les parlementaires (p. 33) :

- Examen de 25 projets de loi et de 107 projets de règlement ;
- Participation à deux auditions formelles en commission parlementaire ;
- Une contribution soutenue aux travaux de la Commission de l'administration publique.

Le maintien de l'expertise et la transmission des connaissances (p. 26) :

- Évaluation du niveau de vulnérabilité de chacun des emplois de l'institution ;
- Adoption d'un plan d'action visant à favoriser la relève et le maintien de l'expertise pour les 15 emplois pour lesquels un départ placerait l'institution dans une situation de vulnérabilité.

Une performance globale qui se compare avantageusement avec celle d'autres ombudsmans au Canada et à l'étranger (annexe 2, p. 50).

LE PLAN STRATÉGIQUE 2018-2023

Cette section présente les résultats de l'institution à l'égard de son *Plan stratégique 2018-2023*. Ce dernier s'articule autour de trois orientations :

- Parfaire l'accès aux services de l'institution ;
- Agir pour une amélioration continue des services publics ;
- Réaliser ensemble la pleine mission de l'institution.

Les huit axes d'intervention dans lesquels s'inscrivent les 13 objectifs et les 34 cibles que le

Protecteur du citoyen s'est fixés ont été définis de façon à lui permettre de concrétiser sa vision : *Concourir en toute impartialité à des services publics de qualité, intègres et respectueux des droits de tous les citoyens et citoyennes.*

L'annexe 1 du présent rapport annuel de gestion, intitulée *Les résultats du Plan stratégique 2018-2023 en un coup d'œil*, résume les résultats obtenus par l'institution au terme de la première année de mise en œuvre du plan.

Orientation 1 PARFAIRE L'ACCÈS AUX SERVICES DE L'INSTITUTION

Axe d'intervention 1.1 UN RECOURS MIEUX CONNU

Chaque année, le Protecteur du citoyen reçoit un nombre important de demandes de services qui ne relèvent pas de sa compétence. Il réoriente alors les personnes à l'origine de ces demandes vers les ressources appropriées. Afin de permettre une utilisation optimale de ses ressources, l'institution poursuit ses efforts pour mieux faire connaître la portée de ses actions, de façon à s'assurer de recevoir des demandes visant les instances qui sont sous sa compétence.

Elle met en œuvre, notamment, des moyens pour se faire connaître davantage auprès des groupes de personnes qui ont peu recours à elle, ainsi qu'auprès des bureaux de circonscription, lesquels peuvent diriger vers le Protecteur du citoyen les personnes qui éprouvent des difficultés avec les services publics.

OBJECTIF 1.1.1 ACCROÎTRE LE RECOURS AUX SERVICES

Indicateurs	Cibles	Atteinte	Non atteinte	S. O.*	Résultats 2018-2019
Pourcentage d'augmentation du nombre de demandes sous la compétence de l'institution	An 5: 10 % par rapport à la moyenne de 2012-2018			X	5,6 %
Part en pourcentage des personnes sous-représentées dans l'augmentation du nombre de demandes sous la compétence de l'institution	An 5: 80 %			X	-

* La case S. O. est marquée d'un X lorsqu'il n'y a pas de cible associée à l'indicateur pour l'année 2018-2019.

Augmenter le nombre de demandes sous la compétence de l'institution

En 2018-2019, le Protecteur du citoyen a élaboré et réalisé un plan de communication annuel dont cinq objectifs visaient à permettre aux citoyens et citoyennes qui utilisent les services publics de mieux saisir la portée des actions de l'institution.

Au terme de cet exercice, le Protecteur du citoyen enregistre 11 445 demandes visant les instances sous sa compétence. Bien que la mesure de la cible soit prévue pour l'an 5 de la mise en œuvre de son plan stratégique, l'institution constate que ce nombre de demandes présente déjà une augmentation de 5,6 % par rapport à la moyenne de 2012-2018, qui est de 10 834 demandes.

Notons qu'aux fins de la reddition de compte, les demandes concernant un acte répréhensible à l'égard d'un organisme public ne sont pas comptabilisées pour cet objectif, puisque le Protecteur du citoyen n'avait pas ce mandat entre 2012 et 2016.

Proportion des personnes sous-représentées

Au cours de l'exercice 2018-2019, l'institution a sollicité la collaboration de ses équipes d'enquête en

vue d'identifier les groupes de personnes ayant peu recours à ses services. Au terme de ses réflexions, elle émet l'hypothèse que parmi ces groupes de personnes figurent notamment : les Premières Nations et les Inuit¹, les allophones ou anglophones, les personnes présentant une déficience et les personnes ayant un faible revenu.

À ce jour, le Protecteur du citoyen ne dispose pas de l'ensemble des informations qui lui seraient nécessaires pour déterminer si les citoyens et citoyennes qui ont recours à ses services sont issus de l'un ou l'autre des groupes de personnes sous-représentées. Il verra donc, au cours du prochain exercice, à mettre en place les moyens qui lui permettront de mesurer le nombre de personnes issues des groupes concernés.

Malgré ce manque de données qui l'empêche pour l'instant de valider ses hypothèses, le Protecteur du citoyen a amorcé des rencontres avec des organismes et des groupes représentant des Premières Nations et des Inuit dans le but de mieux cerner leurs besoins et de faire ressortir des éléments qui pourraient freiner le recours aux services de l'institution. Ainsi, le Protecteur a tenu, au cours du dernier exercice, cinq rencontres avec quatre groupes.

OBJECTIF 1.1.2 ACCROÎTRE LE NOMBRE DE DEMANDES PROVENANT DES BUREAUX DE CIRCONSCRIPTION

Indicateur	Cible	Atteinte	Non atteinte	S. O.*	Résultat 2018-2019
Pourcentage d'augmentation du nombre de demandes dirigées par les bureaux de circonscription	An 5 : 20 % par rapport à la moyenne de 2015-2018			X	- 25,2 %

* La case S. O. est marquée d'un X lorsqu'il n'y a pas de cible associée à l'indicateur pour l'année 2018-2019.

Depuis le 1^{er} avril 2015, le Protecteur du citoyen collige le nombre de demandes que dirige annuellement vers lui le personnel des bureaux de circonscription. Rappelons que les députés et leur personnel sont des relayeurs de premier plan pour faire connaître les services de l'institution. Entre le 1^{er} avril 2015 et le 31 mars 2018, le Protecteur du citoyen a enregistré pour ces demandes un nombre annuel moyen de 115.

Au cours de l'exercice 2018-2019, 86 dossiers ont été dirigés vers le Protecteur du citoyen par les

bureaux de circonscription. Ce nombre de dossiers représente une diminution de 25,2 % par rapport à la moyenne de 2015-2018 (115 dossiers). Du point de vue du Protecteur du citoyen, ce ralentissement des activités des bureaux de circonscription s'explique par la tenue des élections provinciales à l'automne 2018. Il convient toutefois de mentionner que le nombre de demandes dirigées par le personnel des bureaux de circonscription au cours de l'exercice 2018-2019 présente une augmentation de 19,4 % (14 dossiers) par rapport à l'exercice 2017-2018.

1. En inuktitut, le mot *Inuit* signifie « les hommes ou les humains ». Il correspond au pluriel du mot *Inuk* et l'adjectif qui s'y rapporte, *inuit*, est invariable. Le Protecteur du citoyen fait le choix d'employer ces mots dans le respect de ces principes.

En vue d'atteindre la cible qu'il s'est fixée à l'an 5 de son plan stratégique, le Protecteur du citoyen a transmis le 11 mars 2019 une lettre à tous les parlementaires afin de leur présenter la mission et les mandats de l'institution. Il sollicitera sous peu une rencontre avec le personnel des bureaux de circonscription dans le but de faciliter la communication des dossiers des citoyens et citoyennes à l'institution. Ces rencontres s'effectueront de façon continue au cours des prochaines années.

Suivant le calendrier que l'Assemblée nationale déterminera, le Protecteur du citoyen tiendra également une formation destinée aux membres de cette dernière afin de leur présenter la portée de ses actions ainsi que les distinctions entre les différents mandats que lui a confiés le législateur.

Axe d'intervention 1.2 UNE COMMUNICATION ADAPTÉE

La facilité avec laquelle une personne peut faire appel au Protecteur du citoyen est très importante pour l'institution. Dans une perspective d'accessibilité renforcée, le Protecteur du citoyen adapte et diversifie les modes d'accès à ses services de façon à mieux répondre aux besoins particuliers de certaines personnes.

Par ailleurs, l'accessibilité aux services se traduit également par une communication claire et facile à comprendre pour tous les citoyens et citoyennes. Afin de permettre à ces derniers de bien saisir le rôle, les pouvoirs et les actions de l'institution, le Protecteur du citoyen réalise les démarches nécessaires pour simplifier les contenus les plus consultés de son site Web. Il voit aussi à obtenir une rétroaction auprès des citoyennes et citoyens à l'égard de la clarté de ses communications.

OBJECTIF 1.2.1 DIVERSIFIER LES MODES D'ACCÈS AUX SERVICES

Indicateur	Cible	Atteinte	Non atteinte	S. O.*	Résultat 2018-2019
Pourcentage de demandes faites au moyen des nouveaux modes d'accès	An 5 : 10 % des demandes			X	0,7 %

* La case S. O. est marquée d'un X lorsqu'il n'y a pas de cible associée à l'indicateur pour l'année 2018-2019.

Au cours de l'exercice 2018-2019, le Protecteur du citoyen a recensé les modes d'accès utilisés par certains ministères et organismes ainsi que par des institutions similaires, à savoir les bureaux de certains ombudsmans canadiens ou ombudsmans et médiateurs de la Francophonie. Lors du prochain exercice, il analysera les renseignements recueillis, ce qui lui permettra de déterminer lequel ou lesquels des modes d'accès répertoriés il est pertinent de mettre en œuvre au sein de l'institution.

Par ailleurs, depuis le 1^{er} avril 2018, le Protecteur du citoyen comptabilise, dans la catégorie des nouveaux modes d'accès, les demandes qui lui sont adressées par le biais des réseaux sociaux (Facebook et Twitter). Ainsi, sur les 19 434 demandes reçues au cours de l'exercice 2018-2019, 142 (0,7 %) ont été adressées au Protecteur du citoyen par les réseaux sociaux. La messagerie privée Messenger (sur Facebook) permet notamment aux citoyens de joindre le Protecteur du citoyen très facilement et rapidement, et ce, en tout temps. Dans les prochaines années, l'institution compte mettre en œuvre les moyens nécessaires pour optimiser ses échanges avec les citoyens et citoyennes à partir de ce mode d'accès.

OBJECTIF 1.2.2 AMÉLIORER LA CLARTÉ DES COMMUNICATIONS AVEC LES CITOYENNES ET CITOYENS

Indicateurs	Cibles	Atteinte	Non atteinte	S. O.*	Résultats 2018-2019
Niveau de lisibilité de contenus ciblés du site Web	An 5 : Hausse de 10 % par rapport au niveau du 1 ^{er} avril 2018			X	11,5 %
Taux de satisfaction par rapport à la clarté des communications	An 5 : 80 % des personnes sondées se déclarant satisfaites ou très satisfaites			X	89,0 %

* La case S. O. est marquée d'un X lorsqu'il n'y a pas de cible associée à l'indicateur pour l'année 2018-2019.

Améliorer la lisibilité des contenus du site Web

Le Protecteur du citoyen cible, à l'an 5 de son plan stratégique, une amélioration de 10 % du niveau de lisibilité de contenus ciblés de son site Web par rapport au niveau de lisibilité des mêmes contenus au 1^{er} avril 2018. Ces contenus ciblés sont ceux jugés très difficiles, soit les phrases de 30 mots ou plus et celles qui comportent des mots de 15 à 18 caractères.

Le niveau de lisibilité des contenus ciblés est mesuré au moyen du test de lisibilité LIX. Ce dernier tient compte, notamment, du nombre total de mots, du nombre de phrases et du nombre de mots longs. Les contenus ciblés sont répartis, en pourcentage, selon une échelle de lisibilité variant de « très facile à lire » à « très difficile ». Afin d'augmenter le niveau de lisibilité des contenus ciblés, l'institution doit réduire la part des contenus de niveau « très difficile ».

La mesure initiale du niveau de lisibilité a été effectuée le 31 juillet 2018. Le pourcentage de contenus ciblés dont le niveau de lisibilité était considéré comme très difficile était alors de 40,9 %. Au 29 mars 2019, ce pourcentage de contenus était de 36,2 %. L'institution estime avoir augmenté de 11,5 % le niveau de lisibilité des contenus ciblés de son site Web. Pour ce faire, elle s'est assurée, notamment, de ne déposer sur son site Web aucun nouveau contenu de niveau très difficile. Les exigences prévues à la *Loi sur les archives*² ont également entraîné le retrait du site Web de documents dont la lisibilité était de niveau très difficile.

Bien qu'elle ait déjà atteint la cible fixée à l'an 5 de son plan stratégique, l'institution poursuivra ses efforts afin d'éliminer les contenus de niveau très difficile. Au cours du prochain exercice, le Protecteur du citoyen entreprendra la réécriture des contenus statiques, c'est-à-dire ceux qui fournissent de l'information non susceptible de changer à long terme.

Améliorer la clarté des communications écrites

Au cours de l'exercice 2018-2019, l'institution a réalisé un sondage visant à mesurer le niveau de satisfaction des citoyens et citoyennes à l'égard de la qualité de ses services (voir la description du sondage à la p. 28, objectif 3.3.2). Ce sondage lui permet notamment de connaître l'appréciation des personnes sondées à l'égard de la clarté de ses communications écrites.

Au 31 mars 2019, 89 % des personnes visées sont satisfaites ou très satisfaites de la clarté des communications écrites reçues. Notons que l'institution a ciblé l'amélioration de ses communications écrites parce qu'il s'agit de celles qui présentent les contenus les plus complexes. Le taux de satisfaction à l'égard de la clarté de ces communications dépasse déjà la cible de 80 % fixée pour l'an 5 du plan stratégique.

Malgré ce résultat satisfaisant, le Protecteur du citoyen compte consulter, au cours des prochains mois, les personnes s'étant dites très insatisfaites de ses services, dont celles dont l'insatisfaction concerne la clarté de ses communications écrites (5 %), afin de déterminer les mesures à mettre en place pour diminuer le taux d'insatisfaction.

2. RLRQ, c. A-21.1

Orientation 2

AGIR POUR UNE AMÉLIORATION CONTINUE DES SERVICES PUBLICS

Axe d'intervention 2.1 DES INTERVENTIONS DILIGENTES

La notion de diligence allie la qualité et la célérité dans la réalisation des interventions. Le Protecteur du citoyen prend les moyens nécessaires pour adopter des pratiques exemplaires à cet égard, puisque les longs délais de traitement constituent le principal motif fondé des plaintes visant les ministères et organismes publics. Sans affecter la rigueur ni la qualité de ses interventions, l'institution optimise ses processus. Elle vise ainsi à réduire le délai de traitement des demandes que lui adressent les citoyennes et les citoyens et la durée des interventions menant à la publication de rapports sur des problèmes qui revêtent un caractère souvent systémique.

OBJECTIF 2.1.1 INTERVENIR EN TEMPS OPPORTUN

Indicateurs	Cibles	Atteinte	Non atteinte	S. O.*	Résultats 2018-2019
Pourcentage de demandes traitées dans les délais indiqués	An 5: Traitement en 60 jours ouvrables de 60 % des demandes concernant le réseau de la santé et des services sociaux			X	61,0 %
	An 5: Traitement en 10 jours ouvrables de 70 % des demandes concernant les ministères et les organismes			X	56,8 %
	Annuellement: Traitement en 10 jours ouvrables de 90 % des demandes concernant les services correctionnels	X			91,3 %
	À déterminer au 31 mars 2019 pour les demandes concernant un acte répréhensible à l'égard d'un organisme public	X			Cibles déterminées
Proportion annuelle des interventions spéciales terminées selon l'échéance déterminée et faisant l'objet d'une publication	75 %		X		(0/1) 0 %

* La case S. O. est marquée d'un X lorsqu'il n'y a pas de cible associée à l'indicateur pour l'année 2018-2019.

Traiter les demandes dans les délais indiqués

Le Protecteur du citoyen s'est fixé, pour l'an 5 de son *Plan stratégique 2018-2023*, des cibles qui sont directement liées aux engagements de sa *Déclaration de services aux citoyens*.

Au cours de l'exercice 2018-2019, l'institution a atteint la cible établie à l'égard du traitement des demandes concernant les services correctionnels, en traitant 91,3 % de ces dernières dans un délai de 10 jours ouvrables.

En ce qui a trait au traitement des demandes concernant le réseau de la santé et des services sociaux, le résultat de l'exercice 2018-2019 présente une augmentation de 3,9 points de pourcentage par rapport à l'exercice 2017-2018 (57,1%). Quant au traitement des demandes concernant les ministères et organismes, le Protecteur du citoyen poursuit ses efforts pour atteindre la cible déterminée pour l'an 5 de son *Plan stratégique 2018-2023*.

Pour ce faire, le Protecteur du citoyen a dressé la liste de l'ensemble des situations qui génèrent des délais et sur lesquelles il peut agir. L'institution a ensuite entrepris à l'égard de certaines de ces situations, au cours de l'exercice 2018-2019, des démarches susceptibles d'avoir un effet sur les délais de traitement des demandes concernées.

Dans un premier temps, le Protecteur du citoyen a amorcé, selon l'approche de la gestion dite « lean » (*Lean management*), une révision de son processus de traitement des demandes concernant les ministères et les organismes. À ce jour, cette démarche a notamment permis l'analyse du processus de traitement des demandes et le choix de solutions éliminant de celui-ci toutes les actions n'ayant aucune valeur ajoutée. Le prochain exercice permettra de poursuivre la mise en œuvre des solutions retenues et de mesurer les effets de ces dernières sur les délais de traitement.

Dans un deuxième temps, le Protecteur du citoyen a sollicité la collaboration d'ombudsmans canadiens afin qu'ils lui fassent part, le cas échéant, des pratiques qu'ils ont adoptées ces dernières années pour optimiser le traitement des demandes. Les renseignements recueillis à cet égard permettront, au cours du prochain exercice, de déterminer la pertinence de mettre en place une ou plusieurs des pratiques dont les résultats montrent qu'elles auraient eu un effet notable sur les délais de traitement.

Axe d'intervention 2.2 UNE INTERACTION SOUTENUE

Pour s'assurer de l'efficacité de ses interventions, le Protecteur du citoyen structure davantage ses interactions avec les instances. D'une part, cette approche lui permet de mieux faire connaître la nature de ses interventions. D'autre part, elle favorise la prise en compte des contraintes, des

normes, des enjeux et du contexte des instances. De cette façon, le Protecteur du citoyen peut formuler des recommandations pertinentes et réalisables, et donc plus susceptibles d'être implantées en temps opportun.

En outre, le Protecteur du citoyen a procédé à la révision de son plan de formation de façon à poursuivre l'amélioration des compétences du personnel de l'institution en matière d'enquête.

Par ailleurs, le Protecteur du citoyen devait, au cours de l'exercice 2018-2019, déterminer les cibles à atteindre à l'an 5 de son plan stratégique en ce qui a trait au traitement des demandes concernant un acte répréhensible à l'égard d'un organisme public. Ainsi, au 31 mars 2019, l'institution s'est fixée pour cibles :

- De traiter en 60 jours 60 % des demandes concernant un acte répréhensible à l'égard d'un organisme public et ne nécessitant pas d'enquête ;
- De traiter en 12 mois 60 % des demandes concernant un acte répréhensible à l'égard d'un organisme public et nécessitant une enquête.

Ces modifications seront apportées en avril 2019 au plan stratégique ainsi qu'à la déclaration de services aux citoyens disponibles sur le site Web de l'institution.

Terminer selon l'échéance les interventions spéciales faisant l'objet d'une publication

En 2018-2019, le Protecteur du citoyen a établi l'échéancier d'une intervention spéciale suivant la nouvelle cible. Cette intervention, qui a débuté en octobre, devait faire l'objet d'une publication en mars 2019. Cependant, en raison de la difficulté d'obtenir certaines informations des instances visées, de l'élaboration d'une nouvelle méthode d'enquête et de la réduction temporaire des ressources disponibles pour la réalisation de cette enquête, la publication a été reportée au prochain exercice. D'autres interventions spéciales seront également planifiées au cours du même exercice. Notons cependant que l'institution a publié trois rapports sur ses interventions spéciales (en voir la présentation à la p. 24, objectif 2.3.2).

OBJECTIF 2.2.1 ÉTABLIR DES MÉCANISMES DE LIAISON AVEC LES INSTANCES

Indicateurs	Cibles	Atteinte	Non atteinte	S. O.*	Résultats 2018-2019
Déploiement d'une stratégie structurant les liaisons avec les instances pertinentes	An 1: Stratégie élaborée	X			Stratégie élaborée
	À compter de l'an 2: Instances déterminées			X	-
	An 5: Stratégie déployée et bilan réalisé			X	-
Pourcentage des instances rencontrées annuellement	À compter de l'an 2: 95 %			X	-

* La case S. O. est marquée d'un X lorsqu'il n'y a pas de cible associée à l'indicateur pour l'année 2018-2019.

Structurer les liaisons avec les instances

Le 29 mars 2019, les autorités du Protecteur du citoyen ont adopté une stratégie visant à structurer les liaisons avec les instances pertinentes. Cette dernière détermine certains objectifs quant au nombre d'instances à rencontrer selon la nature des enjeux (ex. : volume de plaintes, caractère stratégique d'un ou de plusieurs dossiers, mise en œuvre de la *Loi facilitant la divulgation d'actes répréhensibles à l'égard des organismes publics*³). Notons que la stratégie adoptée vient structurer et consolider davantage les rencontres qu'effectue déjà le Protecteur du citoyen avec les différentes instances.

Rencontrer les instances annuellement

Au cours du prochain exercice, l'institution va prioriser et réaliser les rencontres avec les instances concernées.

Axe d'intervention 2.3 DES RÉSULTATS DURABLES

Le taux d'acceptation des recommandations que formule le Protecteur du citoyen à l'intention des instances est historiquement très élevé. Cependant, l'implantation de certaines interventions s'avère parfois plus longue ou plus complexe en raison de leur nature. Afin de favoriser une meilleure implantation de l'ensemble de ses recommandations, le Protecteur du citoyen renforce la formulation de ces dernières selon la méthode dite « SMART » (spécifique, mesurable, axée sur les résultats, réalisable et temporellement définie). Il prévoit également les moyens à employer pour s'assurer a posteriori de l'implantation effective des recommandations par le biais d'un programme novateur de vérification.

Par ailleurs, le Protecteur du citoyen poursuit la mise en œuvre de son modèle d'intervention spéciale. Ce dernier permet une analyse rigoureuse des situations où plusieurs facteurs contribuent à créer ou à aggraver une situation préjudiciable. Les interventions spéciales lui permettent également de proposer des pistes de solution aux instances concernées. Pour apprécier l'effet à long terme de ses recommandations, le Protecteur du citoyen met en place un programme rendant possible l'évaluation de la pérennité de ses recommandations à effet collectif.

3. RLRQ, c. D-11.1.

OBJECTIF 2.3.1 S'ASSURER DE L'IMPLANTATION EFFECTIVE DES RECOMMANDATIONS

Indicateurs	Cibles	Atteinte	Non atteinte	S. O.*	Résultats 2018-2019
Pourcentage des recommandations écrites selon la méthode SMART	An 5: 95 %			X	-
Mise en place d'un programme de vérification de l'implantation effective des recommandations	An 2: Modalités et cibles du programme définies			X	-
	An 5: Cibles du programme atteintes			X	-

* La case S. O. est marquée d'un X lorsqu'il n'y a pas de cible associée à l'indicateur pour l'année 2018-2019.

Transmettre des recommandations écrites selon la méthode SMART

En 2018-2019, le Protecteur du citoyen a commencé l'élaboration d'un cadre d'analyse qui lui permettra de déterminer dans quelle proportion les recommandations qu'il formule auprès des instances sont spécifiques, mesurables, axées sur les résultats, réalisables et temporellement définies.

Au cours du prochain exercice, il achèvera ce cadre et procédera à l'analyse d'un échantillon de recommandations qu'il a formulées dans les dernières années. Sur la base des lacunes qu'il relèvera, il définira et mettra en œuvre les mesures qui lui permettront d'atteindre la cible qu'il s'est fixée pour l'an 5 de son plan stratégique.

Mettre en place un programme de vérification de l'implantation effective des recommandations

À compter du 1^{er} avril 2019, le Protecteur du citoyen entamera des travaux en vue de la mise en place du programme qui lui permettra de s'assurer de l'implantation effective des recommandations qu'il formule auprès des ministères et organismes.

OBJECTIF 2.3.2 AGIR POUR LE PLUS GRAND NOMBRE

Indicateurs	Cibles	Atteinte	Non atteinte	S. O.*	Résultats 2018-2019
Nombre de rapports sur des interventions spéciales publiés	20 sur 5 ans			X	3
Mise en place d'un programme d'évaluation de la pérennité des recommandations à effet collectif	An 1: Programme élaboré	X			Programme élaboré
	À compter de l'an 2: 5 sujets analysés annuellement			X	-

* La case S. O. est marquée d'un X lorsqu'il n'y a pas de cible associée à l'indicateur pour l'année 2018-2019.

Réaliser des interventions spéciales

Depuis plusieurs années, le Protecteur du citoyen relève, consigne et analyse des informations sur des situations préjudiciables alléguées, constatées ou appréhendées. Cette pratique vise à soutenir des interventions spéciales qui vont au-delà de la résolution de la plainte individuelle. Ces interventions, réalisées dans une perspective préventive, permettent de formuler aux instances concernées des recommandations qui ont un effet collectif.

Au cours de l'exercice 2018-2019, le Protecteur du citoyen a publié les conclusions de trois interventions spéciales dans les rapports suivants :

- *Pour des services d'éducation de qualité au Nunavik, dans le respect de la culture inuit* (24 octobre 2018) ;
- *La contestation du maintien de la garde en établissement devant le Tribunal administratif du Québec : pour un recours accessible et diligent* (10 octobre 2018) ;
- *Donner accès au régime québécois d'assurance maladie aux enfants nés au Québec de parents au statut migratoire précaire* (30 mai 2018).

Les constats ainsi que les recommandations issues de ces rapports sont présentés dans le *Rapport annuel d'activités 2018-2019* du Protecteur du citoyen ainsi que sur le site protecteurducitoyen.qc.ca.

Évaluer la pérennité des recommandations à effet collectif

Le Programme d'évaluation de la pérennité des recommandations à effet collectif a été approuvé par les autorités du Protecteur du citoyen le 22 mars 2019. Ce programme sert à déterminer les paramètres à partir desquels, au cours de chacune des quatre prochaines années, cinq sujets laissant supposer le retour d'une problématique pour laquelle des recommandations à effet collectif ont été implantées au sein d'une instance seront analysés en profondeur.

Orientation 3 RÉALISER ENSEMBLE LA PLEINE MISSION DE L'INSTITUTION

Axe d'intervention 3.1 UNE CULTURE DE COLLABORATION

La réalisation de la mission du Protecteur du citoyen et des objectifs qu'il s'est fixés dans le cadre de son *Plan stratégique 2018-2023* suppose une action concertée et efficace de toutes les équipes de l'institution. Pour obtenir le maximum

de résultats, le Protecteur du citoyen renforce son environnement de travail de façon à permettre aux membres du personnel de développer leur plein potentiel et de le mettre au profit de l'institution dans un esprit de collaboration.

OBJECTIF 3.1.1 PROMOUVOIR UN MILIEU DE TRAVAIL COLLABORATIF ET STIMULANT

Indicateur	Cibles	Atteinte	Non atteinte	S. O.*	Résultats 2018-2019
Mise en œuvre d'une démarche favorisant le mieux-être et la collaboration au travail	An 1: Détermination des principaux facteurs de mieux-être et de collaboration et fixation des résultats à atteindre		X		Facteurs de mieux-être et de collaboration déterminés
	An 5: Atteinte des résultats			X	-

* La case S. O. est marquée d'un X lorsqu'il n'y a pas de cible associée à l'indicateur pour l'année 2018-2019.

Au cours de l'exercice 2018-2019, le Protecteur du citoyen a sollicité l'expertise de l'Institut national de santé publique du Québec pour la réalisation d'un sondage. Cet exercice visait à mesurer la satisfaction du personnel à l'égard de facteurs de mieux-être et de collaboration reconnus pour avoir une incidence significative sur la santé au travail. Ces facteurs sont les suivants :

- L'environnement de travail ;
- Les pratiques de gestion ;

- L'équilibre entre le travail et la vie personnelle ;
- Les habitudes de vie.

Les résultats du sondage ont été soumis aux autorités de l'institution le 29 mars 2019. Au cours du prochain exercice, le Protecteur du citoyen présentera ces données à l'ensemble de son personnel et déterminera les résultats qu'il souhaite atteindre à l'an 5 de son plan stratégique ainsi que les actions à entreprendre pour y arriver.

Axe d'intervention 3.2

LA CONSOLIDATION DES COMPÉTENCES ET DES SAVOIRS

La réalisation de la mission du Protecteur dépend également des contributions expertes et rigoureuses de son personnel. Ce dernier intervient auprès de différents secteurs des services publics, ce qui suppose des expertises très diversifiées, et souvent uniques. Le Protecteur du citoyen entreprend les actions nécessaires pour assurer le développement de la relève et le maintien de l'expertise au sein de l'institution. Considérant les quatre mandats qui lui sont confiés par le législateur ainsi que les nombreuses actions qu'il réalise dans le cadre de ces derniers, le Protecteur du citoyen prend également des mesures pour s'assurer en tout temps de la cohérence de ses actions.

OBJECTIF 3.2.1 ASSURER LA RELÈVE ET LE MAINTIEN DE L'EXPERTISE

Indicateur	Cibles	Atteinte	Non atteinte	S. O.*	Résultats 2018-2019
Pourcentage de mise en œuvre des mesures favorisant la relève et le maintien de l'expertise pour les emplois critiques	An 1: Plan d'action adopté pour 100 % des emplois critiques	X			Plan d'action adopté
	An 5: 100 % des mesures mises en œuvre			X	-

* La case S. O. est marquée d'un X lorsqu'il n'y a pas de cible associée à l'indicateur pour l'année 2018-2019.

En 2018-2019, le Protecteur du citoyen a évalué le niveau de vulnérabilité de chacun des emplois de l'institution. Il a élaboré un plan d'action visant à favoriser la relève et le maintien de l'expertise pour les 15 emplois pour lesquels un départ placerait l'institution dans une situation de vulnérabilité.

Ce plan d'action a été adopté par les autorités de l'institution le 8 mars 2019. Il sera mis en œuvre au cours des prochains exercices.

OBJECTIF 3.2.2 RENFORCER LA COHÉRENCE DES ACTIONS

Indicateurs	Cibles	Atteinte	Non atteinte	S. O.*	Résultats 2018-2019
Réalisation d'un diagnostic institutionnel	An 2: Diagnostic réalisé			X	-
Pourcentage de mise en œuvre d'un plan d'action découlant du diagnostic	An 5: 100 % du plan d'action mis en œuvre			X	-

* La case S. O. est marquée d'un X lorsqu'il n'y a pas de cible associée à l'indicateur pour l'année 2018-2019.

Aucune action n'a encore été réalisée à l'égard de cet objectif. L'institution entreprendra ces travaux au cours de l'exercice 2019-2020.

Axe d'intervention 3.3 L'EFFICIENCE EN CONTINU

Pour bien répondre à l'évolution des besoins des personnes qui recourent à ses services, le Protecteur du citoyen structure sa démarche en matière de performance et d'innovation. Cette dernière lui permet d'analyser les processus de travail ayant le plus d'incidence sur les services qu'il offre aux citoyens et citoyennes. Elle lui permet également de mettre en œuvre les moyens par lesquels il compte améliorer ses outils, méthodes et façons de faire.

Pour raccourcir le délai de traitement des demandes qui lui sont adressées, le Protecteur du citoyen réduit, sans générer un facteur supplémentaire de risque, les activités de contrôle non essentielles.

Dans sa recherche d'efficacité en continu, l'institution sollicite enfin la rétroaction de citoyens et citoyennes afin de prévoir les actions qui lui permettront de consolider les meilleures pratiques en matière de qualité des services.

OBJECTIF 3.3.1 OPTIMISER LES PROCESSUS DE TRAVAIL

Indicateurs	Cibles	Atteinte	Non atteinte	S. O.*	Résultats 2018-2019
Mise en place d'un programme de performance et d'innovation	An 1: Programme élaboré	X			Programme élaboré
	An 5: 5 processus révisés			X	2
	An 5: 2 actions innovantes mises en œuvre			X	-
Temps consacré aux activités de contrôle interne	An 1: Établissement de la mesure étalon	X			Mesure établie
	An 5: Réduction de 20 %			X	-

* La case S. O. est marquée d'un X lorsqu'il n'y a pas de cible associée à l'indicateur pour l'année 2018-2019.

Programme de performance et d'innovation

Le conseil de direction du Protecteur du citoyen a adopté son Programme de performance et d'innovation le 16 janvier 2019. Ce dernier prévoit, notamment, la mise en place d'un comité qui aura pour mandat d'accompagner l'institution dans l'optimisation de ses processus ainsi que dans l'analyse et la mise en œuvre des actions innovantes susceptibles de contribuer à l'amélioration de ses services.

Par ailleurs, l'exercice 2018-2019 aura permis au Protecteur du citoyen d'amorcer une démarche de gestion lean dans le but d'optimiser son processus de traitement des demandes concernant les ministères et les organismes. Le personnel de l'institution a été mis à contribution dans l'analyse du processus et la détermination des solutions pouvant aider, notamment, à réduire les délais de traitement des demandes concernées. L'année 2019-2020 permettra de poursuivre la mise en œuvre des solutions retenues.

Au cours de l'exercice 2018-2019, le Protecteur du citoyen a également procédé à la révision de son processus de veille législative et réglementaire. Les modifications apportées à ce dernier assurent l'intervention, en temps opportun, des différentes ressources concernées. Ces modifications ont été approuvées par le conseil de direction le 13 novembre 2018 et sont en vigueur depuis cette date.

Réduire le temps consacré aux activités de contrôle interne

Au cours de l'exercice 2018-2019, le Protecteur du citoyen a établi la mesure étalon relative au temps consacré aux activités de contrôle interne. Considérant le volume peu significatif d'activités de contrôle réalisées par les adjointes administratives, les délégués adjoints et les délégués professionnels, l'institution a pris la décision d'établir sa mesure étalon en se basant uniquement sur les activités de contrôle des coordonnateurs.

Au terme d'un exercice au cours duquel neuf coordonnateurs et coordonnatrices ont mesuré le temps employé à réaliser des tâches déterminées, le Protecteur du citoyen a établi à 16,3 % sa mesure étalon relative au temps consacré aux activités de contrôle interne. La cible qu'il s'est fixée consiste à réduire de 20 % ses activités de contrôle interne. En vue de l'atteindre, l'institution entreprendra les démarches nécessaires pour obtenir, au terme de son plan stratégique, une mesure égale ou inférieure à 13,0 %.

OBJECTIF 3.3.2 CONSOLIDER LES MEILLEURES PRATIQUES EN MATIÈRE DE QUALITÉ DES SERVICES

Indicateur	Cibles	Atteinte	Non atteinte	S. O.*	Résultats 2018-2019
Pourcentage d'implantation des améliorations jugées prioritaires après consultation des citoyennes et citoyens	An 2 : Améliorations déterminées			X	-
	An 5 : 100 % des améliorations implantées			X	-

* La case S. O. est marquée d'un X lorsqu'il n'y a pas de cible associée à l'indicateur pour l'année 2018-2019.

Au cours de l'exercice 2018-2019, l'institution a réalisé un sondage visant à mesurer le niveau de satisfaction des citoyens et citoyennes à l'égard de la qualité de ses services. Ce sondage a été administré aux personnes qui, entre le 1^{er} avril 2018 et le 31 janvier 2019, ont reçu du Protecteur du citoyen les conclusions relatives à leur demande concernant l'utilisation des services publics offerts par l'une des instances qui sont sous sa compétence.

Ce sondage mesure le niveau de satisfaction générale des personnes concernées à l'égard des services du Protecteur du citoyen. Il indique également, de façon plus précise, leur appréciation par rapport à certains engagements formulés dans sa *Déclaration de services aux citoyens*, à l'adéquation de ses services à leurs besoins particuliers et à la clarté de ses communications écrites.

Au 31 mars 2019, 74 % des répondants se sont déclarés satisfaits ou très satisfaits de la qualité des services reçus du personnel du Protecteur du citoyen.

Les résultats de ce sondage permettent également à l'institution de cibler les personnes s'étant montrées très insatisfaites (10 %) des services reçus dans le but de recueillir des suggestions réalistes pour améliorer ses pratiques en matière de qualité des services.

LA DÉCLARATION DE SERVICES AUX CITOYENS

Dans sa *Déclaration de services aux citoyens*, l'institution s'engage à assurer des services de qualité à l'ensemble des personnes qui s'adressent à elle. Cette déclaration, disponible sur son site Web, a connu de légères modifications en avril 2018.

Sont présentés ci-après les résultats obtenus en 2018-2019 relativement aux engagements inscrits à la *Déclaration de services aux citoyens* ainsi que les données sur les plaintes liées à la qualité des services de l'institution jugées fondées, et ce, pour chacun des engagements.

Délais de traitement raisonnables

Le Protecteur du citoyen s'engage à répondre aux demandes des citoyens et citoyennes dans des délais de traitement raisonnables. Pour ce faire, il effectue un suivi mensuel de chacun de ses indicateurs de délai de réponse et apporte les changements opérationnels nécessaires pour maintenir ou améliorer ces délais.

Le tableau suivant rend compte des proportions dans lesquelles le Protecteur du citoyen a été en mesure de satisfaire à ses engagements relatifs aux demandes qui lui sont adressées.

Nos engagements	2016-2017	2017-2018	2018-2019
Prendre votre appel téléphonique dans un délai habituel de moins de 20 secondes ⁴	89,6 %	90,1 %	97,1 %
Accuser réception de votre demande dans un délai habituel de 2 jours ouvrables	99,4 %	99,5 %	99,8 %
Vous diriger vers la ressource appropriée si votre demande ne relève pas de notre compétence dans un délai habituel de 2 jours ouvrables	97,6 %	98,5 %	98,5 %
Effectuer le traitement de votre demande concernant un ministère ou un organisme dans un délai habituel de 10 jours ouvrables à compter du moment où nous accusons réception de votre demande ⁵	61,0 %	59,3 %	56,8 %
Pour les demandes plus complexes, vous informer dans les mêmes 10 jours ouvrables du délai dans lequel nous estimons pouvoir effectuer le traitement	93,6 %	95,3 %	96,9 %
Effectuer le traitement de votre demande concernant les services correctionnels dans un délai habituel de 10 jours ouvrables à compter du moment où nous accusons réception de votre demande	90,9 %	92,5 %	91,3 %
Pour les demandes plus complexes, vous informer dans les mêmes 10 jours ouvrables du délai dans lequel nous estimons pouvoir effectuer le traitement	97,8 %	93,5 %	94,2 %

4. Le libellé de l'engagement a été modifié en avril 2018. Le Protecteur du citoyen mesure toutefois le même résultat que dans les années précédentes.

5. Les données présentées dans les rapports annuels de gestion incluaient auparavant le traitement des demandes concernant les services correctionnels, dorénavant considéré à part.

Nos engagements	2016-2017	2017-2018	2018-2019
Effectuer le traitement de votre demande concernant un établissement ou une instance du réseau de la santé et des services sociaux dans un délai habituel de 60 jours ouvrables à compter du moment où nous accusons réception de votre demande	52,7 %	57,1 %	61,0 %
Pour les demandes plus complexes, vous informer dans les mêmes 60 jours ouvrables du délai dans lequel nous estimons pouvoir effectuer le traitement	96,0 %	95,1 %	94,7 %
Effectuer le traitement de votre demande relative à un acte répréhensible à l'égard d'un organisme public dans un délai habituel de 60 jours à compter du moment où nous accusons réception de votre demande	S. O. ⁶	S. O. ⁷	86,0 %
Effectuer le traitement de votre demande relative à un acte répréhensible à l'égard d'un organisme public dans un délai habituel de 9 mois à compter du moment où nous accusons réception de votre demande lorsque celle-ci nécessite une enquête	S. O. ⁶	S. O. ⁷	25,0 %
Vous informer régulièrement de l'évolution du dossier	94,5 %	95,6 %	95,3 %
Accuser réception de votre plainte relative à la qualité des services du Protecteur du citoyen dans un délai habituel de 2 jours ouvrables	96,0 %	94,6 %	90,9 %
Vous communiquer une réponse claire et complète concernant votre plainte relative à la qualité des services du Protecteur du citoyen dans un délai habituel de 30 jours ouvrables	98,0 %	96,8 %	86,2 %

Au cours de l'exercice 2018-2019, le Protecteur du citoyen a reçu 53 887 appels téléphoniques et enregistré un taux d'abandon de 2,9 %. Le nombre d'appels accueillis dans un délai habituel de 20 secondes a augmenté de 7 points de pourcentage. Il reste supérieur aux normes reconnues, établies à 80 %.

Au regard du résultat présenté dans le tableau précédent, l'institution estime avoir respecté son engagement à l'égard de la communication d'un accusé de réception dans les deux jours ouvrables.

Concernant les personnes dont les demandes de services ne relèvent pas de la compétence de l'institution, 7 354 d'entre elles ont été dirigées vers les ressources appropriées à l'intérieur de deux jours ouvrables. Les autres personnes (1,5 %) ont été orientées vers la bonne ressource dans un délai moyen de 7,5 jours ouvrables.

Pour leur part, les délais de traitement des demandes concernant les ministères, les organismes, les services correctionnels et le réseau de la santé et des services sociaux ont été commentés lorsqu'il a été question de l'objectif 2.1.1 (voir la p. 21).

En ce qui a trait aux demandes relatives à un acte répréhensible à l'égard d'un organisme public, 185 des 215 (86,0 %) demandes adressées au Protecteur du citoyen qui ne nécessitaient pas d'enquête ont été traitées en 60 jours, alors qu'une des quatre demandes (25 %) nécessitant la tenue d'une enquête

a été traitée dans un délai de 9 mois. Rappelons que, en raison de leur nature particulière, les enquêtes en matière d'intégrité publique sont complexes. Elles comprennent généralement plusieurs motifs pour lesquels les enquêteurs doivent recueillir et analyser de nombreux témoignages ainsi qu'une quantité souvent importante de preuves documentaires. De plus, afin d'assurer le respect des droits des personnes mises en cause par les enquêtes, il faut leur offrir l'occasion de donner leur version des faits quant aux actes répréhensibles allégués. Enfin, rappelons que la création de l'unité administrative responsable du traitement des divulgations d'actes répréhensibles à l'égard des organismes publics est relativement récente (mai 2017). Tous ces éléments, l'institution a voulu les prendre en compte en déterminant, au regard de l'objectif 2.1.1 de son *Plan stratégique 2018-2023* (voir la p. 21), des cibles réalistes pour le délai de traitement de ces demandes. Elle a donc fixé à 60 jours le délai de traitement des demandes ne nécessitant pas d'enquête et à 12 mois celui des demandes en nécessitant une.

Dans sa *Déclaration de services aux citoyens* et pour tous ses mandats, l'institution s'engage également, lorsque les demandes sont complexes, à informer régulièrement les citoyens et citoyennes de l'évolution de leur dossier. À cet égard, les efforts consentis au cours du dernier exercice ont permis au Protecteur du citoyen de respecter son engagement dans 95,3 % des situations concernées.

6. Le Protecteur du citoyen réalise ce mandat depuis le 1^{er} mai 2017.

7. Les engagements ont été modifiés en 2018-2019.

Par ailleurs, concernant les plaintes reçues à propos de la qualité de ses services, le Protecteur du citoyen a confirmé, verbalement ou par écrit, la réception de 80 des 88 plaintes (90,9%) dans un délai de deux jours ouvrables.

Enfin, le taux des plaintes en matière de qualité des services traitées en 30 jours ouvrables ou moins au cours de l'exercice 2018-2019 s'élève à 86,4% (12 des 88 plaintes n'ont pu être traitées en 30 jours ouvrables). Ce résultat représente une baisse de plus de 10 points de pourcentage par rapport à l'année financière précédente. Il s'explique en partie par une légère augmentation des plaintes reçues en matière de qualité des services (93 en 2017-2018, comparativement à 103 en 2018-2019).

Il est également lié à une période d'intérim de plus de dix semaines, par une personne cumulant plusieurs autres responsabilités, ayant fait suite au départ de la personne responsable de leur traitement. Depuis l'embauche d'une nouvelle personne-ressource, le pourcentage a régulièrement

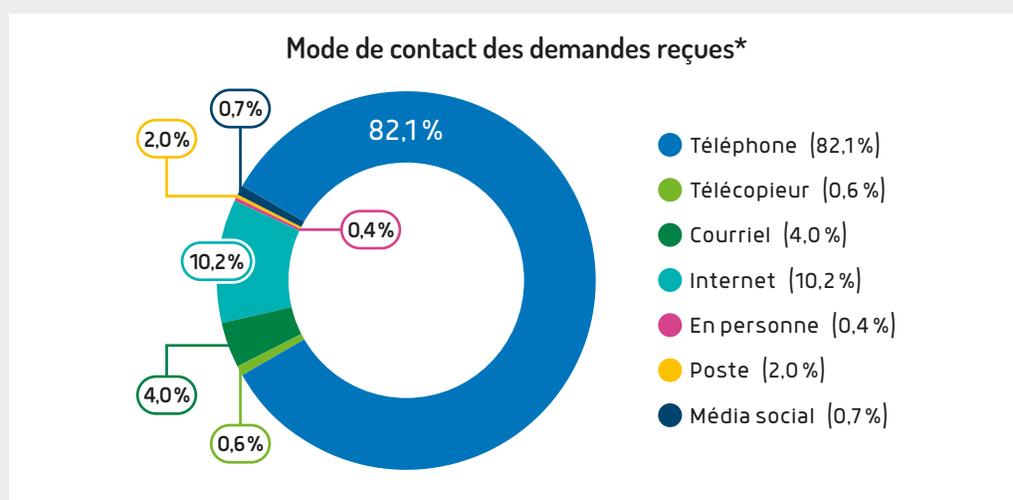
augmenté. Tous les efforts sont actuellement mis en place afin de respecter cet engagement de la *Déclaration de services aux citoyens*.

Le même contexte a contribué à la baisse, toutefois moins marquée, du taux des accusés de réception transmis dans un délai de deux jours ouvrables pour les plaintes relatives à la qualité des services.

Des services accessibles

L'organisation et l'horaire de travail du personnel d'accueil assurent l'accessibilité des bureaux du Protecteur du citoyen. L'institution 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, le personnel prend les mesures requises pour faciliter son accès aux services de l'institution.

Le graphique suivant présente les modes de contact des demandes reçues au cours de l'exercice 2018-2019.



* Les données présentées dans ce graphique tiennent compte, pour la première fois, des demandes reçues relativement à un acte répréhensible à l'égard d'un organisme public.

Comme dans les années précédentes, le téléphone reste la façon que privilégient les citoyens et citoyennes pour communiquer avec le Protecteur du citoyen. Ce mode de communication est cependant en baisse de 1,6 point de pourcentage par rapport à l'année 2017-2018. Les demandes transmises par courrier postal sont elles aussi en baisse, de 0,3 point de pourcentage. Par ailleurs, l'institution note, par

rapport à l'exercice précédent, une augmentation de 22,7% du nombre de demandes formulées par l'entremise de son site Internet et des médias sociaux⁸.

Rappelons enfin que dans sa volonté de parfaire l'accès à ses services, l'institution a prévu la mise en œuvre de nouveaux modes d'accès, ce dont témoigne l'objectif 1.2.1 de son *Plan stratégique 2018-2023*.

8. Contrairement au *Rapport annuel de gestion 2017-2018*, les demandes provenant des médias sociaux font l'objet d'une catégorie distincte et ne sont pas comprises dans la catégorie Internet pour l'exercice 2018-2019.



La qualité des services

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

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

En effet, il s'assure de la cohérence du traitement des demandes de services au moyen d'une méthode d'analyse commune à tous les dossiers. Il voit également au développement continu des compétences de son personnel, en plus de veiller au respect des politiques, directives et procédures opérationnelles et à leur actualisation. Son comité sur la qualité des services surveille si la

prestation de services est optimale et s'assure que les correctifs nécessaires sont apportés lorsqu'un manquement est constaté. Il est composé de la protectrice du citoyen, du vice-protecteur services aux citoyens et aux usagers, de la vice-protectrice Affaires institutionnelles et prévention et du responsable de la qualité des services.

Au cours de l'exercice 2018-2019, le Protecteur du citoyen a reçu 103 plaintes relatives à la qualité de ses services. Il a traité 88 plaintes, formulées en 115 motifs. De ces motifs, 24 portaient sur une insatisfaction concernant la qualité des services pendant que le dossier était en traitement, alors que 91 visaient des dossiers déjà conclus. Rappelons qu'une plainte reçue à la fin d'une année financière peut être traitée au début de l'année suivante.

Le tableau suivant présente la répartition des motifs traités au cours de l'exercice selon les engagements prévus à la *Déclaration de services aux citoyens* de l'institution.

RÉPARTITION DES MOTIFS DE PLAINTES TRAITÉS EN MATIÈRE DE QUALITÉ DES SERVICES

Engagement à l'origine de l'insatisfaction	Motifs traités	Motifs non fondés	Motifs fondés
Délai de traitement	6	3	3
Accessibilité aux services	3	3	0
Approche humaine et services courtois	16	13	3
Traitement effectué avec rigueur, compétence et sans parti-pris	46	43	3
Explications claires et transparentes	7	4	3
Demandes interrompues	37	—	—
TOTAL	115	66	12

Des 115 motifs traités au cours de l'exercice 2018-2019, 78 (67,8 %) étaient recevables, dont 12 (15,4 %) ont été jugés fondés. Pour 10 de ces motifs, les mesures d'amélioration appropriées ont été mises en place afin de remédier à la situation ou pour éviter qu'elle se reproduise. Pour les deux autres motifs fondés, les mesures étaient déjà en place ou en voie d'être implantées au moment de la conclusion du dossier. Enfin, quatre motifs non fondés ont donné lieu à des mesures d'amélioration continue connexes aux motifs.

Par ailleurs, le traitement de demandes concernant 37 motifs (32,2 %) a été interrompu. Il s'agit dans la

majorité des cas de motifs redirigés vers le secteur d'intervention approprié du Protecteur du citoyen ou encore de motifs irrecevables. À propos de ces derniers, le Protecteur du citoyen constate au fil des ans un nombre important de motifs d'insatisfaction concernant des dossiers où des conclusions défavorables aux citoyens et citoyennes sont rendues. Or, comme l'énonce expressément sa *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 2018-2019).

LES AFFAIRES PARLEMENTAIRES

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

Ainsi, dans le cadre d'une veille législative et réglementaire structurée, il prend connaissance de l'ensemble des projets de loi présentés à l'Assemblée nationale et des projets de règlement publiés à la *Gazette officielle du Québec*, examine ceux qu'il estime pertinents aux fins de sa veille⁹ et intervient auprès des autorités compétentes lorsqu'il l'estime nécessaire. En matière réglementaire, il formule ses commentaires aux ministres ou aux dirigeants concernés, alors qu'en matière législative, il les transmet généralement à la commission parlementaire chargée d'étudier le projet de loi.

Cette veille du Protecteur du citoyen lui permet de relever des répercussions d'ordre administratif, économique ou social potentiellement préjudiciables aux citoyens ou citoyennes, de s'assurer de la préservation de leurs recours, de suggérer des améliorations à apporter pour une meilleure résolution des problèmes constatés dans ses enquêtes ou de saluer des modifications répondant à ses recommandations antérieures. Par ses interventions, le Protecteur du citoyen vise également le maintien du plein exercice de sa compétence.

En 2018-2019, le Protecteur du citoyen a ainsi examiné 25 des 46 projets de loi présentés à l'Assemblée nationale et 107 des 119 projets de règlement publiés à la *Gazette officielle du Québec*. Les analyses

réalisées ont donné lieu à cinq interventions sur des projets de loi et à deux interventions sur des projets de règlement.

Au cours de l'exercice 2018-2019, la protectrice du citoyen a pris part à deux auditions formelles relativement à des projets de loi :

- Le 21 février 2019, devant la Commission des institutions, relativement au projet de loi n° 8, *Loi modifiant la Loi sur la sécurité civile concernant l'assistance financière*;
- Le 27 février 2019, devant la Commission des relations avec les citoyens, relativement au projet de loi n° 9, *Loi visant à accroître la prospérité socio-économique du Québec et à répondre adéquatement aux besoins du marché du travail par une intégration réussie des personnes immigrantes*.

En plus des actions liées à sa veille législative et réglementaire, les affaires parlementaires au Protecteur du citoyen prennent notamment la forme d'un soutien apporté aux commissions parlementaires dans l'exercice de leur mandat de surveillance des ministères et organismes publics. En effet, par son point de vue unique sur l'administration publique, le Protecteur du citoyen peut éclairer les parlementaires quant à la qualité des services publics. C'est dans ce contexte de collaboration que divers états de situation concernant les problématiques mises en évidence par le Protecteur du citoyen dans son examen des plaintes à l'égard des ministères et organismes ont, encore une fois cette année, été transmis à la Commission de l'administration publique.

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

9. 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 les députés de l'opposition - à moins qu'il s'agisse d'une question d'intérêt pour le Protecteur du citoyen ou que le gouvernement indique que le projet de loi pourrait cheminer. Il en est de même des projets de décret de convention collective ou portant sur d'autres sujets visant directement les relations de travail ainsi que des projets pour lesquels le Protecteur du citoyen ne saurait apporter un éclairage utile, notamment en raison de leur nature trop technique.

LA COOPÉRATION AVEC LES OMBUDSMANS ET LES AFFAIRES INTERNATIONALES

Le Protecteur du citoyen, comme ses homologues ombudsmans et médiateurs parlementaires des autres provinces et pays, participe aux travaux d'associations regroupant des institutions dont le mandat est similaire au sien, dont le Conseil canadien des ombudsmans parlementaires (CCOP), l'Association des Ombudsmans et Médiateurs de la Francophonie (AOMF), le Forum canadien des ombudsmans (FCO) et l'Institut International de l'Ombudsman (IIO). Le Protecteur du citoyen partage les objectifs de ces associations, soit le soutien aux institutions, la formation du personnel, l'encouragement à la recherche et la diffusion de ses résultats, le développement des meilleures pratiques ainsi que la promotion de la connaissance et du rôle des ombudsmans. Ces actions s'inscrivent d'emblée dans les devoirs de la fonction du Protecteur du citoyen. Celui-ci choisit de prendre part aux activités de ces associations en fonction de leur apport au renforcement de sa propre expertise et de sa performance institutionnelle, ou de la possibilité de faire partager son expérience et son savoir-faire à des institutions comparables qui en sont à leurs débuts ou dont le statut est fragile.

Sur le plan canadien, la coopération s'accomplit principalement avec le CCOP et avec le regroupement, plus informel, des commissaires à l'intégrité et des ombudsmans parlementaires exerçant comme lui un mandat en matière d'intégrité publique. Ainsi, la protectrice du citoyen a participé à la réunion annuelle du CCOP tenue à Winnipeg en juin 2018 et a été l'hôte, en septembre 2018 à Québec, de la réunion annuelle du regroupement des commissaires à l'intégrité et des ombudsmans parlementaires exerçant un mandat en matière d'intégrité publique.

À la fin mai 2018, la vice-protectrice Affaires institutionnelles et prévention a agi comme formatrice 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*.

En marge de la réunion du conseil d'administration de l'AOMF tenue à Bucarest en mai 2018, la protectrice du citoyen a été invitée à faire, lors d'un séminaire, une présentation sur le thème « Le juge administratif et le médiateur institutionnel ». Puis, lors du 10^e congrès de l'association, tenu en novembre 2018 à Bruxelles et à Namur, elle a été élue première vice-présidente de l'AOMF. La vice-protectrice Affaires institutionnelles et prévention a également pris part à ce congrès, où elle a fait une présentation sur la planification stratégique au Protecteur du citoyen. Accompagnée du directeur du soutien à la gouvernance, la protectrice du citoyen a d'ailleurs participé, à Paris en février 2019, en marge de la première rencontre du Bureau de l'AOMF, à laquelle elle participait à titre de première vice-présidente, à un exercice visant l'élaboration d'un plan stratégique pour l'association.

De plus, toujours dans un contexte lié à l'AOMF, une coordonnatrice aux enquêtes a agi comme formatrice lors de la 22^e session de formation des collaborateurs des médiateurs membres de l'AOMF à Rabat en octobre 2018. Également, dans une perspective de transmission de compétences, et grâce au soutien de l'AOMF, le Protecteur du citoyen a reçu, en novembre 2018, une délégation de l'institution du Médiateur du Royaume du Maroc.

Par ailleurs, le Protecteur du citoyen a poursuivi sa participation au projet de coopération Accès à la justice et lutte contre l'impunité en Haïti mené par Avocat sans frontières Canada (ASFC), lequel vise la protection des droits humains des personnes en situation de vulnérabilité. Dans le cadre de ce projet, la vice-protectrice Affaires institutionnelles et prévention et la coordonnatrice des interventions spéciales ont effectué en septembre 2018 une mission visant le renforcement des compétences de l'Office de la protection du citoyen d'Haïti (OPC) en matière de gouvernance et de documentation des enquêtes. Le Protecteur du citoyen a reçu par la suite une délégation de l'OPC dans ses bureaux de Québec, en décembre 2018. Le partenariat avec ASFC a débuté en 2017 et se poursuit jusqu'en 2022.

Enfin, à deux reprises au cours de l'exercice 2018-2019, le Protecteur du citoyen a été sollicité pour rencontrer des rapporteurs spéciaux du Conseil des droits de l'homme des Nations Unies. À l'occasion des visites thématiques effectuées par ces rapporteurs au Canada, la protectrice du citoyen a rencontré en avril 2018 la rapporteuse spéciale sur la violence contre les femmes, ses causes et ses conséquences. En novembre 2018, le vice-protecteur Services aux citoyens et aux usagers a, pour sa part, rencontré le rapporteur spécial sur le droit qu'à toute personne de jouir du meilleur état de santé physique et mentale possible.

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 leur similarité avec le Protecteur du citoyen en matière de domaines de compétence, de régimes parlementaires et de réalités démographiques. La disponibilité des données publiques officielles, seule source d'information retenue pour cet exercice comparatif, complète les critères de sélection des institutions retenues, lesquelles figurent à l'annexe 2 du présent rapport de gestion. Cette annexe fait référence aux données rendues publiques pour l'année financière 2017-2018, 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 2017-2018 mène aux constats suivants :

- Parmi ses homologues, le Protecteur du citoyen se classe au premier rang pour ce qui est du ratio des demandes fermées par rapport aux demandes reçues (1,105) ;
- Parmi ses homologues canadiens, l'institution est celle dont le taux d'encadrement est le plus bas (9,0 %) ;
- le nombre de demandes reçues par 100 000 habitants au Protecteur du citoyen (239,4) est supérieur à la moyenne (219,2) des demandes reçues par l'ensemble des ombudsmans parlementaires pris en compte dans l'annexe 2.

LES AUTRES ENJEUX DE GESTION

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

Le Protecteur du citoyen est assujéti à la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels*¹⁰ (Loi sur l'accès). Il tient également compte des règles particulières régissant l'accès à l'information et la protection des renseignements personnels qui s'appliquent aux demandes de services des citoyens et citoyennes, et ce, dans le respect des lois qui encadrent l'exercice de sa mission.

L'institution n'est pas assujéti au *Règlement sur la diffusion de l'information et sur la protection des renseignements personnels*. Elle applique sa propre *Politique sur la diffusion de l'information et sur la protection des renseignements personnels*, laquelle intègre l'essentiel des exigences contenues dans ce règlement. De nombreux documents et renseignements sont ainsi rendus publics sur le site Web de l'institution.

Au cours de l'année 2018-2019, le Protecteur du citoyen a reçu 75 demandes d'accès à l'information. De ce nombre, 62 concernaient l'accès à des renseignements personnels et 13 avaient pour objet l'obtention de documents administratifs¹¹.

NOMBRE DE DEMANDES TRAITÉES¹² EN FONCTION DES DÉLAIS

Délai de traitement	Demandes d'accès à des documents administratifs	Demandes d'accès à des renseignements personnels	Demandes de rectification
De 0 à 20 jours	12	51	0
De 21 à 30 jours	0	11	0
31 jours ou plus	0	2	0
TOTAL	12	64	0

Deux demandes n'ont pu être traitées à l'intérieur des délais qu'impose la *Loi sur l'accès*, l'une en raison de l'ampleur du dossier et l'autre, en raison d'une limitation temporaire des ressources disponibles pour traiter la demande.

10. RLRQ, c. A-2.1.

11. Ces données englobent les demandes de toute nature, soit les demandes d'accès à des documents administratifs, les demandes d'accès à des renseignements personnels et les demandes de rectification. Lorsqu'une demande comporte plus d'un volet (accès à des renseignements personnels ET rectification; accès à des documents administratifs ET à des renseignements personnels; etc.), celle-ci n'est comptabilisée qu'une seule fois, en fonction de ce qui est jugé le plus prépondérant comme nature de la demande, le tout conformément aux instructions 2018-2019 du Secrétariat du Conseil du trésor.

12. On entend par demandes traitées celles dont le traitement a été **terminé au cours de l'année financière**. La date de réception pourrait donc être antérieure à l'année financière visée par cette reddition de compte. De même, le nombre de demandes reçues dans l'année et le nombre de celles qui ont été traitées pourraient différer.

NOMBRE DE DEMANDES TRAITÉES EN FONCTION DE LEUR NATURE ET DE LA DÉCISION RENDUE

Décision rendue	Demandes d'accès à des documents administratifs	Demandes d'accès à des renseignements personnels	Demandes de rectification	Disposition de la loi invoquée
Acceptée	4	8	0	
Partiellement acceptée	1	45	0	LPC ¹³ : 24-34, Loi sur l'accès : 28, 31, 53, 54, 57, CDLP ¹⁴ : 9
Refusée	4	0	0	LPC : 24-34, Loi sur l'accès: 28
Autre	3	11	0	Loi sur l'accès: 1, 48, 88.1, désistement

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

Nombre total de demandes ayant fait l'objet d'un accommodement raisonnable

0

Nombre d'avis de révision reçus de la Commission de l'accès à l'information

3

Par ailleurs, au cours de l'exercice 2018-2019, trois séances de formation sur l'accès à l'information et sur la protection des renseignements personnels ont été offertes à 23 nouveaux employés et employées à leur arrivée au sein de l'institution.

La divulgation d'actes répréhensibles

Le Protecteur du citoyen, qui est l'institution responsable de recevoir les divulgations d'actes répréhensibles à l'égard des organismes publics, est également assujéti à la *Loi facilitant la divulgation d'actes répréhensibles à l'égard d'organismes publics*. Dans ce contexte, il a adopté, le 8 décembre 2017, sa *Procédure visant à faciliter la divulgation d'actes répréhensibles à l'égard du Protecteur du citoyen*. Celle-ci, mise à jour en novembre 2018, peut être consultée sur le site protecteurducitoyen.qc.ca.

Le tableau présenté ci-dessous a été adapté à la réalité de l'institution. Il rend compte du nombre de divulgations reçues à l'égard du Protecteur du citoyen ainsi que du nombre de communications qu'il a transmises pour chacun des paragraphes visés à l'article 25 de la *Loi*. Notons qu'au cours de l'exercice 2018-2019, la seule divulgation reçue a été jugée non fondée au terme des vérifications.

Article 25 de la <i>Loi facilitant la divulgation d'actes répréhensibles à l'égard des organismes publics</i>	Nombre de divulgations ou de communications
1. Divulgations reçues par la Direction des enquêtes sur les divulgations en matière d'intégrité publique ou par le répondant en éthique	1
2. Nombre de motifs allégués dans les divulgations reçues	1
3. Divulgations auxquelles il a été mis fin, en application de l'article 12	-

13. *Loi sur le Protecteur du citoyen* [RLRQ, c. P-32].

14. *Charte des droits et libertés de la personne* [RLRQ, c. C-12].

Article 25 de la Loi facilitant la divulgation d'actes répréhensibles à l'égard des organismes publics	Nombre de divulgations ou de communications
4. Motifs vérifiés par la Direction des enquêtes en matière d'intégrité publique ou par le répondant en éthique :	
Catégorie d'acte répréhensible à laquelle se rapportent les motifs allégués dans les divulgations reçues, excluant ceux auxquels il a été mis fin	
- Une contravention à une loi du Québec, à une loi fédérale applicable au Québec ou à un règlement pris en application d'une telle loi	-
- Un manquement grave aux normes d'éthique et de déontologie	-
- Un usage abusif des fonds ou des biens d'un organisme public, y compris de ceux que celui-ci gère ou détient pour autrui	-
- Un cas grave de mauvaise gestion au sein d'un organisme public, y compris un abus d'autorité	1
- Le fait, par un acte ou par une omission, de porter gravement atteinte ou de risquer de porter gravement atteinte à la santé ou à la sécurité d'une personne ou à l'environnement	-
- Le fait d'ordonner ou de conseiller à une personne de commettre un acte répréhensible mentionné précédemment	-
5. Nombre total de motifs qui ont fait l'objet d'une vérification	1
6. Nombre total de motifs fondés parmi les motifs vérifiés	0
7. Nombre total de divulgations qui se sont avérées fondées (comportant au moins un motif fondé)	0
8. Communications de renseignements effectuées en application du premier alinéa de l'article 14	0

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, à la vice-protectrice et au vice-protecteur et le deuxième liant les gestionnaires et les employés de l'institution. Ce dernier code établit notamment un mécanisme de divulgation de manquements ayant été constatés par le personnel, complété par des mesures le protégeant contre toutes représailles.

Ces documents, qui peuvent être consultés sur le site Web du Protecteur du citoyen, font partie d'une série de mesures concrètes mises en place au cours des six dernières années. Parmi celles-ci figure le *Registre des dons, marques d'hospitalité et autres avantages* et la désignation d'un répondant en 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 entre autres des enjeux relatifs aux médias sociaux. En 2018-2019, cette formation a été suivie par 24 personnes.

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*¹⁵ 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 les citoyens d'expression anglaise.

Le personnel est informé de la politique institutionnelle et de ses critères d'application. Il 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 assujéttis 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 implante et met à la disposition de son équipe des outils de travail modernes et performants. Ces derniers permettent notamment : de réduire les déplacements des employés (système de visioconférence), de diminuer le nombre d'impressions (ex. : réunions de l'Exécutif et du conseil de direction sans papier grâce aux tablettes) et de faciliter l'accès au savoir institutionnel. Il adopte également des pratiques de production et de consommation écoresponsables, aussi bien dans le traitement des dossiers des citoyens et citoyennes, notamment par 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.

15. 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

Répartition de l'effectif

Le décret 783-2018 du 20 juin 2018 fixe dorénavant à 171 le nombre de postes réguliers que le Protecteur du citoyen peut pourvoir. Ce nombre de postes était auparavant fixé à 133. Les nouvelles ressources attribuées à l'institution concordent avec la mise en place de la Direction des enquêtes sur les divulgations en matière d'intégrité publique. Elles permettent également au Protecteur du citoyen de régulariser la situation de ressources occasionnelles requises pour la réalisation de sa mission.

EFFECTIF AU 31 MARS SELON LES CATÉGORIES D'EMPLOI

Catégorie d'emploi	2016-2017	2017-2018	2018-2019
Hors cadres	3	3	3
Cadres	8	10	10
Professionnels	70	80	93
Techniciens	39	38	46
Personnel de soutien	13	13	16
Postes non attribués	—	—	3
TOTAL	133	144*	171

* L'effectif a été temporairement modifié considérant l'ajout de personnel rendu nécessaire pour le fonctionnement de la nouvelle Direction des enquêtes sur les divulgations en matière d'intégrité publique.

EFFECTIF AU 31 MARS PAR SECTEURS D'ACTIVITÉ

Secteur d'activité	Nombre de postes 2018-2019
Services aux citoyens et citoyennes et aux usagers et divulgations d'actes répréhensibles à l'égard d'un organisme public	117*
- Demandes concernant le réseau de la santé et des services sociaux	38
- Demandes concernant les ministères et organismes	44
- Demandes concernant les services correctionnels	11
- Demandes concernant un acte répréhensible à l'égard d'un organisme	12
Gouvernance, prévention et innovation	27
Soutien administratif	24
TOTAL	168**

* Ce nombre de postes inclut les postes indiqués pour chacun des quatre mandats de l'institution et 12 autres postes qui n'y sont pas spécifiquement rattachés. C'est le cas, notamment, du personnel de la Direction de l'accueil et de la recevabilité et d'autres postes du vice-protectorat Services aux citoyens et aux usagers.

** Trois postes ne sont actuellement pas attribués.

Ce tableau permet de constater que 70 % des ressources de l'institution sont consacrées au traitement des demandes des citoyennes et citoyens concernant les ministères et organismes, les services correctionnels, le réseau de la santé et des services sociaux ainsi que la divulgation d'actes répréhensibles à l'égard d'un organisme public.

Le Protecteur du citoyen attribue 16 % de ses ressources à la gouvernance, à la prévention et à l'innovation. Les personnes chargées de ces responsabilités voient, notamment, à la mise en œuvre d'actions préventives telles que la veille législative et réglementaire, la réalisation d'enquêtes spéciales, la consolidation des recommandations formulées par l'institution auprès des instances, l'amélioration de la qualité des services et les communications avec les citoyens et citoyennes.

Enfin, ce sont 14 % des ressources du Protecteur du citoyen qui sont attribuées à la gestion des ressources humaines, à l'administration ainsi qu'à la gestion des technologies de l'information et des données.

HEURES RÉMUNÉRÉES PAR SECTEURS D'ACTIVITÉ

Secteur d'activité	Heures rémunérées 2018-2019
Services aux citoyens et citoyennes et aux usagers et divulgations d'actes répréhensibles à l'égard d'un organisme public	212 611,0*
- Demandes concernant le réseau de la santé et des services sociaux	69 365,4
- Demandes concernant les ministères et organismes	85 860,9
- Demandes concernant les services correctionnels	18 778,9
- Demandes concernant un acte répréhensible à l'égard d'un organisme	18 815,0
Gouvernance, prévention et innovation	45 627,5
Soutien administratif	47 136,8
TOTAL EN HEURES RÉMUNÉRÉES	305 375,3
TOTAL EN ÉQUIVALENTS TEMPS COMPLET (ETC)	167,2

* Ce nombre d'heures inclut les heures indiquées pour chacun des quatre mandats de l'institution ainsi que les heures rémunérées pour 12 autres postes qui n'y sont pas spécifiquement rattachés. C'est le cas, notamment, du personnel de la Direction de l'accueil et de la recevabilité et d'autres postes du vice-protectorat Services aux citoyens et aux usagers.

Formation et perfectionnement du personnel

Le Protecteur du citoyen voit au développement continu des connaissances et des compétences de ses ressources humaines. Il dispose d'un solide programme d'accueil, qu'il adapte à chacun des types de postes à pourvoir. Il programme annuellement, dans le cadre de son *Plan de développement des ressources humaines*, des activités de formation qui répondent aux besoins formulés par le personnel selon les domaines d'intervention.

RÉPARTITION DES DÉPENSES TOTALES* DESTINÉES À LA FORMATION ET AU DÉVELOPPEMENT DU PERSONNEL PAR CHAMPS D'ACTIVITÉ

Champ d'activité	Année civile 2017	Année civile 2018
Favoriser le développement des compétences	145 447 \$	171 120 \$
Soutenir l'acquisition des habiletés de gestion	1 030 \$	16 582 \$
Acquérir de nouvelles connaissances technologiques	4 333 \$	24 682 \$
Favoriser l'intégration du personnel et le cheminement de carrière	5 261 \$	12 584 \$
Améliorer les capacités de communication verbale et écrite	14 657 \$	85 255 \$
TOTAL	170 728 \$	310 223 \$

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

ÉVOLUTION DES DÉPENSES DE FORMATION

Répartition des dépenses en formation	Année civile 2017	Année civile 2018
Proportion de la masse salariale	1,5 %	2,5 %
Nombre moyen de jours de formation par personne	1,8	3,5
Montant alloué par personne	987,87 \$	1 926,85 \$

JOURS DE FORMATION PAR CATÉGORIES D'EMPLOI

Catégorie d'emploi	Année civile 2017	Année civile 2018
Cadres	19,8	53,9
Professionnels	218,2	380,9
Fonctionnaires	71,3	132,5
TOTAL	309,3	567,3

Les ressources financières consacrées à la formation ont connu cette année une hausse de 81,7%. Cette augmentation découle notamment de la plus grande offre de formation destinée à l'ensemble du personnel. Les besoins en formation de la nouvelle Direction des enquêtes sur les divulgations en matière d'intégrité publique justifient 42,9% de cette hausse. Le programme civil de formation des enquêteurs de l'administration publique québécoise, offert par l'Université Laval à 25 des membres du personnel de l'institution, a exigé à lui seul une dépense de 59 890,75 \$. Par ailleurs, l'augmentation du nombre de jours de formation pour les cadres s'explique, d'une part, par le désir de l'institution de consolider leurs compétences de gestion et, d'autre part, par leur besoin d'acquérir des connaissances spécifiques liées à la mise en œuvre du nouveau plan stratégique.

Comme l'année précédente, le Protecteur du citoyen respecte la *Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre*¹⁶.

Planification de la main-d'œuvre et de la relève

Les autorités du Protecteur du citoyen examinent chaque poste devenu vacant et chaque renouvellement de contrat occasionnel afin de déterminer l'allocation appropriée des ressources selon les priorités opérationnelles et les orientations stratégiques de l'institution.

Le tableau suivant présente les départs volontaires (taux de roulement) du personnel permanent dans les trois dernières années.

DÉPARTS VOLONTAIRES (TAUX DE ROULEMENT)

Départs	2016-2017		2017-2018		2018-2019	
	N ^{bre}	Départs %	N ^{bre}	Départs %	N ^{bre}	Départs %
Nombre de départs	11	8,3	10	6,9	14	8,2
Nombre de postes occupés*	133		144		171	

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

Le taux de départs volontaires a augmenté de 1,3 point de pourcentage au cours de l'exercice 2018-2019. Sur les 14 départs enregistrés, l'institution compte neuf démissions, deux départs à la retraite et trois retours à la fonction publique (mutation).

16. RLRQ, c. D-8.3.

La gestion et le contrôle des effectifs

RÉPARTITION DES EFFECTIFS EN HEURES RÉMUNÉRÉES POUR LA PÉRIODE DU 1^{er} AVRIL 2018 AU 31 MARS 2019

Catégories	Heures travaillées	Heures supplémentaires	Total des heures rémunérées	Total en ETC transposés	Nombre d'employées et d'employés
Personnel d'encadrement	21 578	3	21 581	11,82	15
Personnel professionnel	171 145	1 075	172 220	94,30	112
Personnel de bureau et technicien	111 125	450	111 575	61,09	67
Stagiaires et étudiants	10 146	—	10 146	5,56	13
Total en heures	313 994	1 528	315 522	172,77	207
TOTAL EN ETC TRANSPOSÉS (total des heures/1 826,3)	171,93	0,84	172,77		

Au cours de l'exercice 2018-2019, le nombre total d'heures rémunérées, heures réalisées par les étudiants et les stagiaires comprises¹⁷, a été de 315 522, ce qui correspond à 172,77 ETC.

CONTRATS DE SERVICE DE 25 000 \$ OU PLUS CONCLUS ENTRE LE 1^{er} AVRIL 2018 ET LE 31 MARS 2019

Catégorie	Nombre	Valeur
Contrats de service avec une personne physique	3	157 040 \$
Contrats de service avec un contractant autre qu'une personne physique	16	1 441 589 \$
TOTAL DES CONTRATS DE SERVICE	19	1 598 629 \$

Les ressources financières

UTILISATION DES CRÉDITS ANNUELS (EN MILLIERS DE DOLLARS)

Catégorie	2017-2018	2018-2019
Budget de dépenses*	17 555,9	17 884,2
Budget d'investissement	355,0	355,0

* Cette catégorie inclut les crédits permanents de 0,5 M \$ octroyés annuellement au Protecteur du citoyen pour couvrir les dépenses du régime de retraite des anciens protecteurs et vice-protecteurs.

Des crédits de 17,9 millions de dollars sont inscrits pour le Protecteur du citoyen au *Budget de dépenses 2018-2019* consacré à l'Assemblée nationale et aux personnes désignées. Il s'agit d'une augmentation de 1,87% par rapport à l'année précédente. Cette hausse s'explique principalement par la majoration des salaires et des dépenses de fonctionnement.

17. Le Secrétariat du Conseil du trésor invite les organismes dont le personnel n'est pas nommé en vertu de la *Loi sur la fonction publique* à inclure les heures des étudiants et des stagiaires au nombre d'heures rémunérées réalisées par le personnel régulier et occasionnel.

VENTILATION DES DÉPENSES PAR SECTEURS D'ACTIVITÉ (EN MILLIERS DE DOLLARS)*

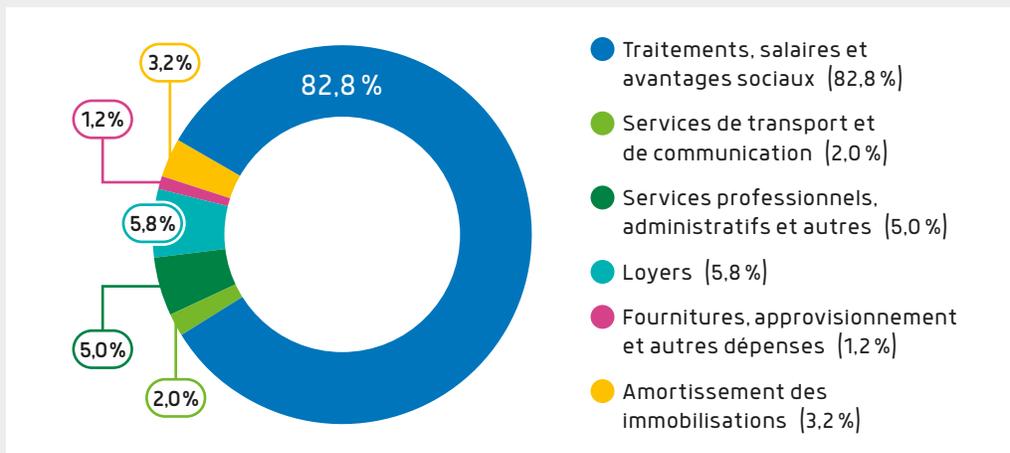
Secteur d'activité	Dépenses réelles 2017-2018	Dépenses réelles 2018-2019	Écart	Variation
Services aux citoyens et citoyennes et aux usagers et divulgations d'actes répréhensibles à l'égard d'un organisme public	11 516,0	12 147,3	631,3	5,5%
Gouvernance, prévention et innovation	3 217,7	3 168,9	-48,8	-1,5%
Soutien administratif	2 201,6	2 288,6	87	4,0%

* Les données du *Rapport annuel de gestion 2017-2018* ont été réaménagées de façon à correspondre aux secteurs d'activité présentés dans ce tableau. Les dépenses ont été réparties dans chacun des secteurs d'activité au prorata de la répartition de la masse salariale dans ces mêmes secteurs d'activités.

Les dépenses totales du Protecteur du citoyen ont augmenté de 4,0 % comparativement à l'année précédente. Les dépenses de rémunération sont en hausse de 7,7 %, alors que les dépenses de fonctionnement sont en baisse de 10,8 %, résultat d'économies réalisées avec la migration des services téléphoniques vers la téléphonie IP et la diminution des coûts de location de locaux (nouveaux bureaux à Québec et renouvellement de bail à Montréal).

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

Catégorie	2017-2018	2018-2019
Dépenses	16 935,3	17 604,8
Rémunération	13 533,9	14 569,7
Services de transport et de communication	448,5	345,9
Services professionnels, administratifs et autres	888,0	885,1
Loyers	1 241,4	1 022,8
Fournitures et approvisionnement	232,0	207,4
Autres dépenses	41,8	9,3
Amortissement des immobilisations	549,6	564,6



Investissements

BUDGET D'INVESTISSEMENT PAR CATÉGORIES (EN MILLIERS DE DOLLARS)

Catégorie	2017-2018	2018-2019
Acquisition d'immobilisations tangibles	0,0	310,9
Immobilisations en ressources informationnelles	38,1	35,3
Développement informatique	171,0	34,1

En juin 2018, le Protecteur du citoyen a procédé au déménagement de ses bureaux de Québec. Les acquisitions d'immobilisations tangibles ont été effectuées, en majorité, dans le contexte du réaménagement de ses espaces de travail.

Les immobilisations en ressources informationnelles sont attribuables à de nouvelles acquisitions. Notons toutefois que plusieurs d'entre elles ont servi à remplacer du matériel vieillissant afin de permettre le maintien des opérations courantes de l'institution.

Pour leur part, les investissements en matière de développement informatique sont attribuables à la poursuite de la mise en œuvre du projet de gestion intégrée des documents.

Les ressources informationnelles

Les ressources informationnelles fournissent un appui essentiel à la réalisation des objectifs du plan stratégique et à la *Déclaration des services aux citoyens*. Elles participent également à l'amélioration continue des processus et des services liés aux différents secteurs d'interventions de l'institution, notamment par la production des indicateurs de gestion.

Le tableau suivant illustre les dépenses et les investissements relatifs aux ressources informationnelles selon le type des activités.

UTILISATION DES RESSOURCES INFORMATIONNELLES

Catégorie	Dépenses ou investissements prévus	Dépenses ou investissements réels
Activités d'encadrement	120 981 \$	138 374 \$
Activités de continuité	1 179 321 \$	1 188 010 \$
Projets	51 039 \$	34 068 \$

Les activités d'encadrement ont trait à la gestion de la Direction des technologies de l'information et de la gestion des données. Le léger écart entre les sommes prévues et les dépenses réelles s'explique par le départ à la retraite, en cours d'exercice, de la personne occupant les fonctions de direction.

Les activités de continuité représentent les sommes investies pour l'entretien, le maintien et l'évolution des actifs informationnels du Protecteur du citoyen. Il s'agit principalement :

- Des travaux d'entretien et d'évaluation du système de mission qui ont fait l'objet de quatre livraisons selon les méthodes dites « agiles » ;
- Des services de soutien technique fournis au personnel de l'institution ;
- De la mise à niveau, de l'entretien, de la maintenance et de l'exploitation des infrastructures technologiques ;
- Des contrats des services techniques et de l'acquisition ou du renouvellement des licences ;
- Des contrats des services des télécommunications liés à la modernisation du système de téléphonie ;
- Des acquisitions d'équipement informatique et de logiciels ;
- Des dépenses relatives au centre de documentation.

Les coûts des activités de continuité dépassent le montant prévu initialement en raison des dépenses engagées pour le déménagement des bureaux de Québec.

Enfin, les projets regroupent les activités de mise en œuvre et de déploiement graduel de la plateforme de gestion intégrée des documents. Ces travaux ont été réalisés par les spécialistes internes en technologie, en gestion documentaire et en développement de logiciel afin d'assurer une intégration harmonieuse des systèmes et des plateformes de l'écosystème technologique du Protecteur du citoyen.

État d'avancement des projets en ressources informationnelles

Pour le projet de gestion intégrée des documents, le déploiement a été réalisé pour les utilisateurs de trois unités administratives. Le prochain exercice devrait permettre le déploiement de la plateforme de gestion documentaire auprès de la totalité des utilisateurs.

Annexe 1

LES RÉSULTATS DU *PLAN STRATÉGIQUE* 2018-2023 EN UN COUP D'ŒIL

Objectifs	Indicateurs	Cibles	Résultats 2018-2019		
			Atteinte ¹⁸	Non atteinte	Ne s'applique pas en 2018-2019
1.1.1 Accroître le recours aux services	Pourcentage d'augmentation du nombre de demandes sous la compétence de l'institution	An 5: 10 % par rapport à la moyenne de 2012-2018			X
	Part en pourcentage des personnes sous-représentées dans l'augmentation du nombre de demandes sous la compétence de l'institution	An 5: 80 %			X
1.1.2 Accroître le nombre de demandes provenant des bureaux de circonscription	Pourcentage d'augmentation du nombre de demandes dirigées par les bureaux de circonscription	An 5: 20 % par rapport à la moyenne de 2015-2018			X
1.2.1 Diversifier les modes d'accès aux services	Pourcentage de demandes faites au moyen des nouveaux modes d'accès	An 5: 10 % des demandes			X
1.2.2 Améliorer la clarté des communications avec les citoyennes et citoyens	Niveau de lisibilité de contenus ciblés du site Web	An 5: Hausse de 10 % par rapport au niveau du 1 ^{er} avril 2018			X
	Taux de satisfaction par rapport à la clarté des communications	An 5: 80 % des personnes sondées se déclarant satisfaites ou très satisfaites			X
2.1.1 Intervenir en temps opportun	Pourcentage de demandes traitées dans les délais indiqués	An 5: Traitement en 60 jours ouvrables de 60 % des demandes concernant le réseau de la santé et des services sociaux			X
		An 5: Traitement en 10 jours ouvrables de 70 % des demandes concernant les ministères et les organismes			X

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

Objectifs	Indicateurs	Cibles	Résultats 2018-2019		
			Atteinte	Non atteinte	Ne s'applique pas en 2018-2019
2.1.1 Intervenir en temps opportun (suite)	Pourcentage de demandes traitées dans les délais indiqués (suite)	Annuellement : Traitement en 10 jours ouvrables de 90 % des demandes concernant les services correctionnels	X		
		À déterminer au 31 mars 2019 pour les demandes concernant un acte répréhensible à l'égard d'un organisme public	X		
	Proportion annuelle des interventions spéciales terminées selon l'échéance déterminée et faisant l'objet d'une publication	75 %		X	
2.2.1 Établir des mécanismes de liaison avec les instances	Déploiement d'une stratégie structurant les liaisons avec les instances pertinentes	An 1 : Stratégie élaborée	X		
		À compter de l'an 2 : Instances déterminées			X
		An 5 : Stratégie déployée et bilan réalisé			X
	Pourcentage des instances rencontrées annuellement	À compter de l'an 2 : 95 %			X
2.3.1 S'assurer de l'implantation effective des recommandations	Pourcentage de recommandations écrites selon la méthode SMART	An 5 : 95 %			X
	Mise en place d'un programme de vérification de l'implantation effective des recommandations	An 2 : Modalités et cibles du programme définies			X
		An 5 : Cibles du programme atteintes			X
2.3.2 Agir pour le plus grand nombre	Nombre de rapports sur des interventions spéciales publiés	20 sur 5 ans			X
	Mise en place d'un programme d'évaluation de la pérennité des recommandations à effet collectif	An 1 : Programme élaboré	X		
À compter de l'an 2 : 5 sujets analysés annuellement				X	
3.1.1 Promouvoir un milieu de travail collaboratif et stimulant	Mise en œuvre d'une démarche favorisant le mieux-être et la collaboration au travail	An 1 : Détermination des principaux facteurs de mieux-être et de collaboration et fixation des résultats à atteindre		X	
		An 5 : Atteinte des résultats			X

Objectifs	Indicateurs	Cibles	Résultats 2018-2019		
			Atteinte	Non atteinte	Ne s'applique pas en 2018-2019
3.2.1 Assurer la relève et le maintien de l'expertise	Pourcentage de mise en œuvre des mesures favorisant la relève et le maintien de l'expertise pour les emplois critiques	An 1: Plan d'action adopté pour 100 % des emplois critiques	X		
		An 5: 100 % des mesures mises en œuvre			X
3.2.2 Renforcer la cohérence des actions	Réalisation d'un diagnostic institutionnel	An 2: Diagnostic réalisé			X
	Pourcentage de mise en œuvre d'un plan d'action découlant du diagnostic	An 5: 100 % du plan d'action mis en œuvre			X
3.3.1 Optimiser les processus de travail	Mise en place d'un programme de performance et d'innovation	An 1: Programme élaboré	X		
		An 5: 5 processus révisés			X
		An 5: 2 actions innovantes mises en œuvre			X
	Temps consacré aux activités de contrôle interne	An 1: Établissement de la mesure étalon	X		
		An 5: Réduction de 20 %			X
3.3.2 Consolider les meilleures pratiques en matière de qualité des services	Pourcentage d'implantation des améliorations jugées prioritaires après consultation des citoyennes et citoyens	An 2: Améliorations déterminées			X
		An 5: 100 % des améliorations implantées			X

Annexe 2

TABLEAU COMPARATIF 2017-2018 DES OMBUDSMANS PARLEMENTAIRES

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

Province ou pays	Population (estimations 2017)	Ministères et organismes	Sociétés d'État	Réseau scolaire	Jeunesse	Services correctionnels	Réseau municipal	Santé	Demandes reçues ¹⁹	Demandes fermées	
Ombudsmans parlementaires canadiens											
Québec <i>Protecteur du citoyen</i>	8 297 717	C	HC	HC	HC ²⁰	C	HC	C	19 864	21 950	
Ontario	14 071 445	C	C ²¹	C	HC	C	C	HC	21 154	20 783	
Manitoba	1 335 396	C	C	HC	HC	C	C	C	4 745	ND	
Saskatchewan	1 150 782	C	C	HC	HC	C	C	C	4 288	3 478	
Alberta	4 243 995	C	HC	HC	HC	C	HC	C	4 671	4 734	
Colombie-Britannique	4 922 152	C	C	C	C	C	C	C	8 400	8 387	
Nouvelle-Écosse	950 680	C	C	C	C	C	C	C	1 871	1 845	
Terre-Neuve-et-Labrador	528 567	C	C	C	HC	C	HC	C	627	583	
Ombudsmans parlementaires du Commonwealth											
Grande-Bretagne (sans l'Écosse)	58 744 600	C	C	HC	C	HC	HC	C	32 389	ND	
Écosse	5 424 800	C	C	C	C	C	C	C	5 029	5 130	
Australie-Occidentale	2 591 900	C	C	C	C	C	C	HC	13 831	13 808	
Nouvelle-Zélande	4 871 600	C	C	C	C	C	C	C	11 468	11 846	

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

19. Le nombre de demandes reçues inclut parfois des demandes reçues en vertu d'autres mandats, tels que la divulgation d'actes répréhensibles, qui peuvent porter sur davantage de champs de compétence que ceux couverts par le mandat traditionnel d'ombudsman.

20. Cependant, le Protecteur du citoyen peut observer la procédure qu'a suivie le Directeur de la protection de la jeunesse pour rendre sa décision et formuler des recommandations, le cas échéant.

21. À l'exception d'Hydro One, depuis juin 2015.

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

23. Dépenses converties en dollars canadiens selon le taux moyen 2018 (<https://www.banqueducanada.ca/taux/taux-de-change/taux-de-change-moyens-annuels/>).

24. Coût par habitant converti en dollars canadiens selon le taux moyen 2018 (<https://www.banqueducanada.ca/taux/taux-de-change/taux-de-change-moyens-annuels/>).

	Dépenses totales (2017-2018) en dollars canadiens	Coût (pour l'État) par habitant en dollars canadiens	Demandes reçues par 100 000 habitants	Ratio des demandes fermées / demandes reçues	Employés (équivalents temps complet)	Taux d'encadrement	Masse salariale / dépenses totales
	16 935 200	2,04	239,4	1,105	144	9,0 %	79,9 %
	14 116 000	1,00	150,3	0,982	100	10,0 %	77,3 %
	3 659 238 ²²	2,74	355,3	ND	35	28,6 %	81,8 %
	3 293 393	2,86	372,6	0,811	26	19,2 %	75,1 %
	3 115 783	0,73	110,1	1,013	32	25,0 %	96,1 %
	6 464 405	1,31	170,7	0,998	63	17,5 %	88,3 %
	1 654 000	1,74	196,8	0,986	17	29,4 %	88,1 %
	745 803	1,41	118,6	0,930	8	25,0 %	89,7 %
	50 905 767 ²³	0,87 ²⁴	55,1	ND	421	2,1 %	73,4 %
	7 448 737 ²³	1,37 ²⁴	92,7	1,020	60	13,3 %	78,9 %
	11 557 250 ²³	4,46 ²⁴	533,6	0,998	70	14,3 %	77,0 %
	14 556 001 ²³	2,99 ²⁴	235,4	1,033	83	20,5 %	58,4 %

QUÉBEC

800, place D'Youville, 19^e étage
Québec (Québec) G1R 3P4
418 643-2688

MONTRÉAL

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

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



LE PROTECTEUR DU CITOYEN

Assemblée nationale
Québec