LE PROTECTEUR DU CITOYEN

Assemblée nationale
Québec

RAPPORT ANNUEL DE GESTION 2017 2018

LE PROTECTEUR DU CITOYEN

Assemblée nationale
Québec

RAPPORT ANNUEL DE GESTION **2017-2018**

Québec
Septembre 2018

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

Monsieur le Président,

Conformément aux articles 28 et 35.1 de la *Loi sur le Protecteur du citoyen*, je vous présente le rapport annuel de gestion du Protecteur du citoyen pour l'exercice 2017-2018.

Ce rapport, qui fait partie intégrante du 48e rapport annuel du Protecteur du citoyen, constitue la dernière reddition de compte à l'égard du *Plan stratégique 2012-2018*, de la *Déclaration de services aux citoyens* entrée en vigueur le 1er avril 2012 et des autres activités de nature administrative de l'institution.

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

La protectrice du citoyen,

Marie Rinfret

Table des matières

MESSAGE DE LA PROTECTRICE DU CITOYEN 6

DÉCLARATION ATTESTANT LA FIABILITÉ DES DONNÉES ET DES CONTRÔLES AFFÉRENTS . . . 9

RAPPORT DE VALIDATION DE L'AUDITEUR INTERNE. 10

LE PROTECTEUR DU CITOYEN. 11

2017-2018 EN BREF 15

LE CONTEXTE INSTITUTIONNEL 16

LE PLAN STRATÉGIQUE 2012-2018 18

LA DÉCLARATION DE SERVICES AUX CITOYENS 42

- Les engagements 42
- Les plaintes relatives à la qualité des services 48

LES AFFAIRES PARLEMENTAIRES 50

LA COOPÉRATION AVEC LES OMBUDSMANS. 52

- La comparaison avec d'autres ombudsmans parlementaires. 53

LES AUTRES ENJEUX DE GESTION 54

- L'accès à l'information et la protection des renseignements personnels 54
- La divulgation d'actes répréhensibles. 55
- L'éthique et la déontologie 56
- La politique linguistique 57
- Le développement durable 57

L'UTILISATION DES RESSOURCES 58

- Les ressources humaines. 58
- Les ressources financières. 62
- Les ressources informationnelles 66

Annexe 1 – Les résultats du *Plan stratégique 2012-2018* en un coup d'œil 67

Annexe 2 – Tableau comparatif 2016-2017 des ombudsmans parlementaires (champs de compétence, volume des demandes, performance et gestion) 70

MESSAGE DE LA PROTECTRICE DU CITOYEN

Mesdames et Messieurs les Parlementaires,

Je vous présente le *Rapport annuel de gestion 2017-2018* du Protecteur du citoyen. Ce rapport rend compte des résultats de l'institution au regard de ses engagements en matière de services, de la mise en œuvre de sa planification stratégique de même que de sa conformité au cadre légal, aux règles et aux meilleures pratiques de gestion. Il est complémentaire au rapport annuel d'activités pour la même période.

Au moment d'écrire ces lignes, je suis en poste comme protectrice du citoyen depuis un an. Si, dès mon arrivée, j'ai pu constater la qualité de l'équipe de l'institution, je tiens à en souligner, au terme de cette année, la compétence, la rigueur et l'empathie. La réalisation de notre mission se concrétise chaque jour grâce à l'implication sincère, attentive et inventive de ces personnes. Leur travail donne sa pleine portée à notre action. Je les en remercie.

Soulignons que ce rapport livre les résultats finaux de la planification stratégique 2012-2018. À la lumière des différentes données, on peut constater l'atteinte d'une majorité d'objectifs, ce dont il y a lieu de se réjouir étant donné l'ampleur des enjeux.

Planification stratégique 2018–2023

Notre institution a mené au cours de cette même année une démarche d'élaboration de sa planification stratégique 2018-2023. Les travaux de réflexion se sont déroulés selon une approche de collaboration. Ainsi, l'ensemble du personnel a été invité à donner son avis sur différentes questions et à proposer des pistes de solution. Nous avons également considéré le point de vue de parlementaires ainsi que les résultats obtenus lors de nos sondages de satisfaction depuis 2012.

Cela s'inscrit dans notre volonté de contribuer avec d'autres à améliorer la qualité et l'intégrité des services publics. Dans le respect de l'impartialité et de l'indépendance qui caractérisent notre action, nous souhaitons en effet mettre en avant l'apport constructif de tous les acteurs comme fondement de résultats durables. Pensons ici, par exemple, au rôle que peuvent jouer les organismes publics, les instances sous notre compétence ainsi que les regroupements de la société civile dans la mise en œuvre de solutions pérennes aux préjudices ou aux problèmes constatés.

Nouveau mandat en matière d'intégrité publique

Le 1er mai 2017 entrait en vigueur la *Loi facilitant la divulgation d'actes répréhensibles à l'égard des organismes publics*. Rappelons qu'au lendemain de la Commission d'enquête sur l'octroi et la gestion des contrats publics dans l'industrie de la construction, il est apparu que le Québec devait se doter de mécanismes en matière d'intégrité publique et de protection contre les représailles. Fort de son expérience des enquêtes, de sa connaissance de l'administration publique et de ses pouvoirs d'intervention, le Protecteur du citoyen s'est alors imposé pour répondre à cette préoccupation selon les termes de la *Loi*. La constitution rapide de sa Direction des enquêtes sur les divulgations en matière d'intégrité publique s'est accompagnée des adaptations nécessaires aux outils de travail, aux instruments de mesure de la performance et aux autres méthodes de fonctionnement, ce qui a permis de concrétiser l'intégration de ce mandat aux missions déjà implantées dans l'institution.

Dès la mise en place de cette direction, il s'est avéré essentiel de positionner le Protecteur du citoyen comme chef de file en matière d'intégrité publique. Divers moyens ont donc été déployés pour faire connaître ce nouveau volet de son intervention : présentations devant différents publics, diffusion de documents ainsi que contacts soutenus et fructueux avec les responsables du suivi des divulgations au sein des organismes et des ministères.

Depuis sa création, la teneur et le nombre de dénonciations formulées à la Direction des enquêtes sur les divulgations en matière d'intégrité publique témoignent de la volonté de citoyens et de citoyennes d'évoluer dans un contexte public à l'enseigne de la probité.

Fructueuse collaboration avec le monde parlementaire

Au cours de l'année 2017-2018, le Protecteur du citoyen a accru ses relations avec la Commission de l'administration publique de l'Assemblée nationale. Cette collaboration s'inscrit en complémentarité avec celle que le Protecteur du citoyen entretenait déjà avec la Commission des institutions. Elle permet, d'une part, d'apporter un point de vue aux parlementaires dans leur rôle de contrôleurs de l'action gouvernementale et, d'autre part, de favoriser l'implantation des recommandations du Protecteur du citoyen dans le contexte des auditions des dirigeants des ministères et organismes par la Commission de l'administration publique.

50 ans d'histoire, et l'avenir…

L'année qui vient marquera le 50e anniversaire du Protecteur du citoyen. Le 14 novembre 1968, avec l'adoption de la *Loi du Protecteur du citoyen*, le Québec se dotait d'un ombudsman neutre et indépendant pour traiter les plaintes de toute personne s'estimant lésée dans ses rapports avec les ministères, les organismes et les établissements de détention du gouvernement du Québec. En 2006, l'institution s'est vu confier la mission de veiller, en deuxième recours, au respect des droits des usagers et usagères du réseau de la santé et des services sociaux. En 2017 s'ajoutait notre mandat en matière d'intégrité publique. C'est ainsi qu'au fil de son histoire, le Protecteur du citoyen a progressivement élargi son intervention pour assurer, toujours davantage, à la population un recours indépendant, impartial, accessible et sans compromis quant à la confidentialité.

Les prochaines années laissent entrevoir la poursuite du chemin parcouru, laquelle misera sur le lien de confiance avec les citoyens et citoyennes et avec les services publics. La recommandation de correctifs de la part du Protecteur du citoyen s'effectue toujours dans le respect du personnel qui réalise la mission première des ministères et des organismes, soit celle de servir la collectivité. Celui-ci, je tiens à le rappeler, fait souvent du mieux qu'il peut avec les ressources imparties.

Enfin, nos réflexions à l'égard de l'avenir nous ont permis de cerner certains enjeux, parmi lesquels figurent l'accessibilité des recours pour les citoyens et citoyennes ainsi que l'efficacité et la durabilité des actions que pose notre institution. C'est donc avec la vision de concourir en toute impartialité à des services publics de qualité, intègres et respectueux des droits de tous les citoyens et de toutes les citoyennes, que nous poursuivrons nos efforts au cours des prochaines années.

La protectrice du citoyen,

Marie Rinfret

Déclaration attestant la fiabilité des données et des contrôles afférents

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

Tout au cours de l'exercice, nous avons maintenu des systèmes d'information et des mesures de contrôle fiables de manière à assurer l'atteinte des objectifs fixés dans le *Plan stratégique 2012-2018* et dans la *Déclaration de services aux citoyens*.

Le *Rapport annuel de gestion 2017-2018* :

- 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 2017-2018* ainsi que les contrôles afférents à ces données sont fiables et correspondent rigoureusement à la situation au 31 mars 2018.

La protectrice du citoyen,

Marie Rinfret
Québec, juillet 2018

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 2018. La responsabilité de l'exactitude, de l'intégralité et de la divulgation de ces données incombe à la direction du Protecteur du citoyen.

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

Cet examen s'est appuyé sur les normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne, élaborées par l'Institut des auditeurs internes. Mes travaux ont consisté à obtenir des renseignements et des pièces justificatives, à mettre en œuvre des procédés analytiques, à documenter le fonctionnement des mécanismes de compilation, à réviser des calculs et à discuter de l'information fournie. Mon examen ne constitue pas un audit.

Au terme de mon examen, je n'ai rien relevé qui me porte à croire que les résultats, les indicateurs, les explications et l'information contenus dans le *Rapport annuel de gestion 2017-2018* du Protecteur du citoyen ne sont pas, à tous égards importants, plausibles et cohérents.

L'auditeur interne,

Jean Gamache, CPA, CA
Québec, août 2018

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.

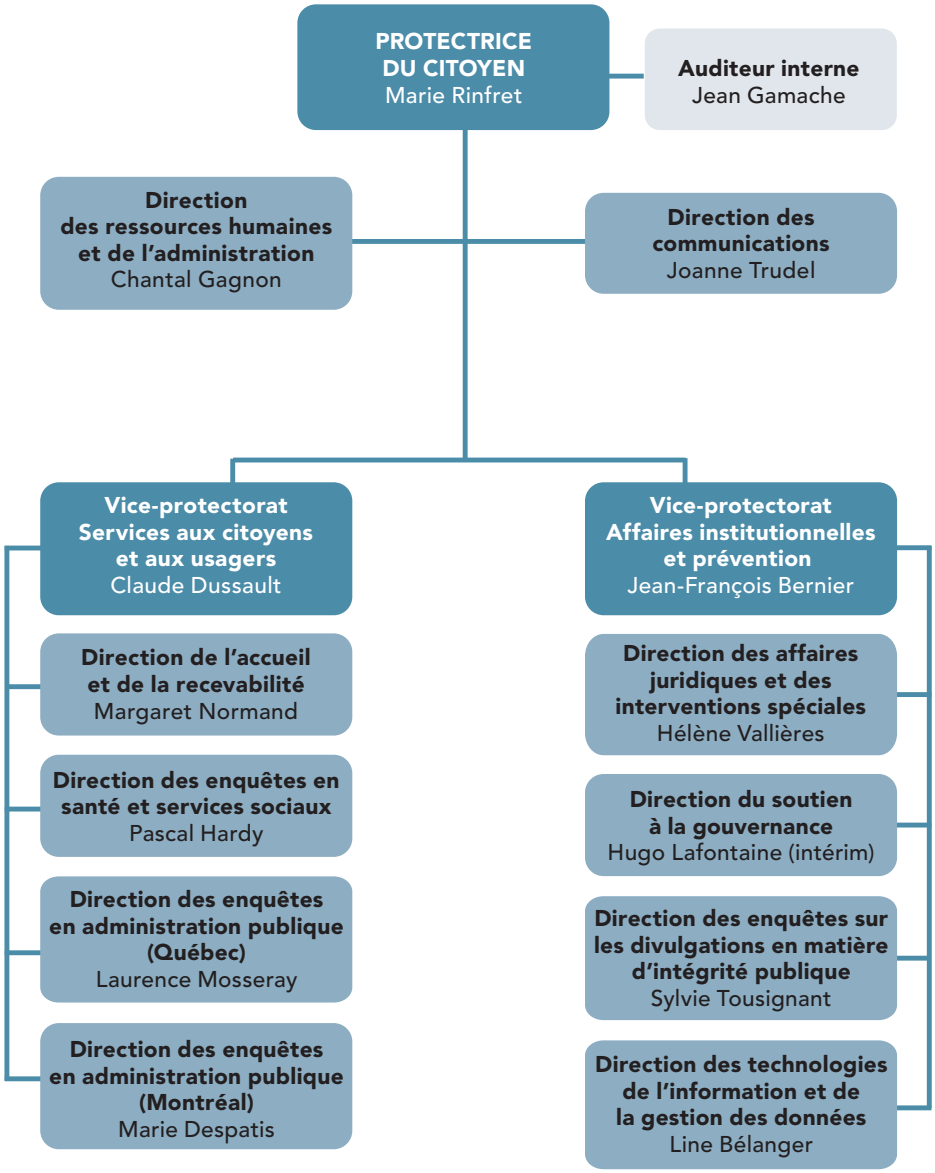
Une action préventive

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 PROTECTEUR DU CITOYEN
Assemblée nationale
Québec

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.

Structure organisationnelle (au 31 mars 2018)



2017-2018 EN BREF

Un haut niveau d'atteinte des cibles du plan stratégique à sa sixième et dernière année de mise en œuvre : 24 des 30 cibles ont été atteintes ou surpassées (annexe 1, p. 67).

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

- 98,4 % pour les dossiers individuels (777 des 790 recommandations acceptées) (p. 30) ;
- 97,5 % pour les dossiers à portée collective (474 des 486 recommandations acceptées) (p. 22).

Une diminution de 13,2 % depuis 2011-2012 de la durée moyenne de traitement des demandes de services jugées à terme fondées ou non fondées dans le secteur *Administration publique* et une diminution de 25,8 % de cette durée dans le secteur *Santé et services sociaux*, où l'institution agit en deuxième recours (p. 39).

Un effort continu pour renseigner les citoyens sur leurs droits et leurs obligations concernant les services publics (p. 26) :

- Diffusion sur le site Web du Protecteur du citoyen de 45 résultats d'enquête et de 24 capsules d'information ou de conseils permettant aux citoyens de mieux connaître leurs droits et leurs obligations ;
- Présence accrue dans les médias sociaux (12 787 adeptes sur Facebook et 4 425 abonnés sur Twitter au 31 mars 2018) ;

Des relations soutenues avec les parlementaires et leur personnel :

- Examen exhaustif de 34 projets de loi et de 148 projets de règlement (p. 24) ;
- Deux auditions en commission parlementaire (p. 50).

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

- Formation continue du personnel (en moyenne 1,8 jour de formation par employé) (p. 60) ;
- Association étroite du personnel à la réalisation des projets de transformation des processus et des pratiques (p. 38).

LE CONTEXTE INSTITUTIONNEL

UN REGARD VERS L'AVENIR

Le Protecteur du citoyen arrivait, cette année, au terme de son *Plan stratégique 2012-2018*[1]. Le bilan qu'il dresse à l'égard de l'ampleur des défis relevés au cours des six dernières années confirme l'engagement et la compétence du personnel de l'institution. Notons, à titre d'exemples :

- Un important gain d'efficience réalisé en ce qui a trait aux délais de traitement des demandes des citoyennes et citoyens par la mise en place, notamment, d'outils plus performants de gestion des dossiers ;
- Une moyenne annuelle de 98,3 % des recommandations à effet collectif et systémique acceptées par les ministères, organismes publics et instances au cours des six dernières années ;
- Une moyenne annuelle de 98,4 % des correctifs acceptés par les ministères, organismes publics et instances par suite des recommandations sur dossiers individuels au cours des six dernières années.

C'est sur la base de ce bilan que le Protecteur du citoyen a entrepris et consolidé, cette année, sa réflexion à l'égard des défis qu'il compte relever au cours des cinq prochaines années, dans le cadre de son *Plan stratégique 2018-2023*.

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

La *Loi facilitant la divulgation d'actes répréhensibles à l'égard des organismes publics* a été sanctionnée le 9 décembre 2016. Cette loi vise à renforcer les comportements éthiques à l'intérieur des organismes publics et crée un mécanisme pour traiter toute divulgation d'actes répréhensibles à cet égard.

Si l'exercice 2016-2017 avait permis la mise en place de la direction responsable de la réalisation de ce nouveau mandat, l'exercice 2017-2018 a été, quant à lui, caractérisé par l'entrée en vigueur des dispositions de cette loi, le 1er mai 2017, et par le traitement des premières divulgations adressées au Protecteur du citoyen. À cela se sont ajoutés les ajustements nécessaires pour optimiser le fonctionnement de cette nouvelle direction.

1. En 2017, le Protecteur du citoyen a pris la décision de prolonger d'un an la durée de son *Plan stratégique 2012-2017*. Afin de faciliter la lecture du présent rapport, nous parlerons du *Plan stratégique 2012-2018*.

OPTIMISATION DE L'ESPACE DE TRAVAIL

Au cours de l'exercice 2017-2018, le Protecteur du citoyen a entrepris des démarches en vue du déménagement de ses bureaux de Québec prévu en juin 2018. Ce dernier devenait nécessaire pour assurer un fonctionnement efficace au sein de l'institution en raison, notamment, 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.

COLLABORATION AVEC LES PARLEMENTAIRES

Le Protecteur du citoyen s'efforce, depuis toujours, d'apporter aux parlementaires un éclairage constructif sur les moyens d'améliorer la qualité des services publics. Au cours de l'exercice 2017-2018, il a travaillé au développement d'une collaboration plus soutenue avec la Commission de l'administration publique.

LE PLAN STRATÉGIQUE 2012-2018

Déposé à l'Assemblée nationale le 26 avril 2012, le *Plan stratégique 2012-2018* du Protecteur du citoyen définit les enjeux suivants :

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

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

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

Le plan tient compte des principes de développement durable. Il s'articule autour de 8 axes d'intervention, de 14 objectifs, de 21 indicateurs et de 30 cibles ; 2017-2018 en constitue la sixième et dernière année de mise en œuvre.

L'annexe 1 du présent rapport annuel de gestion, intitulée *Les résultats du Plan stratégique 2012-2018 en un coup d'œil*, présente les résultats atteints en cette sixième année.

Orientation 1
PRÉVENIR LA MANIFESTATION DES PRÉJUDICES

Axe d'intervention 1.1
LA PRÉVENTION DES PRÉJUDICES COLLECTIFS

Le traitement des plaintes des citoyens et citoyennes à l'égard des services publics constitue le cœur des activités du Protecteur du citoyen. Ce dernier mène également une action de plus en plus soutenue en matière de prévention, en décelant les situations qui engendrent des préjudices collectifs, ou qui risquent de le faire, dans le but d'y remédier. Il remplit aussi cette mission par des propositions de réformes législatives et réglementaires adressées directement à l'Assemblée nationale et au gouvernement.

OBJECTIF 1.1.1 DÉCELER LES SITUATIONS PRÉJUDICIABLES

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

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

INDICATEUR : MISE EN ŒUVRE D'UN PROGRAMME DE DÉTECTION DES PRÉJUDICES						
Cibles	**Résultats 2012-2013**	**Résultats 2013-2014**	**Résultats 2014-2015**	**Résultats 2015-2016**	**Résultats 2016-2017**	**Résultats 2017-2018**
31 mars 2013 : Programme adopté	Programme adopté le 26 février 2013	Cible atteinte en 2012-2013	—	Programme revu et bonifié en février 2016	Programme ajusté et réalisé en avril 2017	—
31 mars 2017 : Programme mis en œuvre et complété	—	Programme mis en œuvre et plan de travail 2013-2014 réalisé Adoption du plan de travail 2014-2015	Programme mis en œuvre et plan de travail 2014-2015 réalisé Élaboration du plan de travail 2015-2016	Programme mis en œuvre et plan de travail 2015-2016 réalisé Élaboration du plan de travail 2016-2017	Programme mis en œuvre et plan de travail 2016-2017 réalisé	Programme bonifié mis en œuvre et appliqué

En 2017-2018, le Protecteur du citoyen a poursuivi la mise en œuvre du programme par des activités de jumelage et d'échange entre les membres de l'équipe Initiative de réalisation des interventions spéciales (IRIS), qui en sont responsables, et les équipes d'enquête du Vice-protectorat Services aux citoyens et aux usagers. Le comité de priorisation et d'orientation du traitement des préjudices collectifs a tenu une rencontre le 4 avril 2017. Celle-ci a permis la mise en commun des problématiques liées à des préjudices collectifs relevés par l'ensemble de l'institution. Cette rencontre a également permis la réalisation et la mise à jour de l'outil de veille des préjudices collectifs qui signale les sujets priorisés par le comité et les interventions pour lesquelles une intervention spéciale est pressentie.

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

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

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

Les rapports publiés

INDICATEUR : NOMBRE DE RAPPORTS SUR LES PROBLÉMATIQUES SYSTÉMIQUES PUBLIÉS						
Cible	**Résultat 2012-2013**	**Résultat 2013-2014**	**Résultat 2014-2015**	**Résultat 2015-2016**	**Résultat 2016-2017**	**Résultat 2017-2018**
2 rapports par année	3 rapports publiés	1 rapport complété (publication en avril 2014)[2]	3 rapports publiés	5 rapports publiés	2 rapports publiés	3 rapports publiés

En 2017-2018, le Protecteur du citoyen a publié trois rapports relatifs à des problématiques systémiques, dépassant ainsi la cible annuelle.

Traitement des plaintes en milieu scolaire : pour une procédure simple, rapide, efficace et impartiale

Dans ce rapport, le Protecteur du citoyen analyse le processus d'examen des plaintes appliqué dans le réseau scolaire. Ses principaux constats sont les suivants :

- Trop d'étapes et d'interlocuteurs ;
- Longs délais de traitement ;
- Manque d'information sur le recours ;
- Absence de formation et de partage d'expertise pour les protecteurs de l'élève ;
- Indépendance du protecteur de l'élève à renforcer ;
- Impossibilité pour les protecteurs de l'élève d'agir de leur propre initiative ;
- Lacunes dans la reddition de compte ;
- Suivi des recommandations des protecteurs de l'élève difficile à assurer.

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

Le Protecteur du citoyen recommande notamment que le protecteur de l'élève soit la porte d'entrée de la procédure d'examen des plaintes dans le réseau scolaire. De plus, suivant une autre de ses recommandations, le Protecteur du citoyen pourrait, comme dans le réseau de la santé et des services sociaux, agir à titre de recours de deuxième niveau, impartial et indépendant, pour les parents et les élèves insatisfaits des conclusions du protecteur de l'élève de la commission scolaire ou du suivi accordé à celles-ci par le conseil des commissaires. Les 19 recommandations du rapport visent à ce que la procédure d'examen des plaintes et le recours au protecteur de l'élève soient plus simples, rapides, efficaces et impartiaux.

Abolir toute prescription pour les recours civils en cas d'agression sexuelle, de violence subie durant l'enfance ou de violence d'un conjoint ou d'un ex-conjoint

Depuis le 23 mai 2013, une personne peut intenter une poursuite au civil contre son agresseur à l'intérieur d'un délai de 30 ans. Auparavant, ce délai était de trois ans. Dans cet avis, le Protecteur du citoyen analyse la situation et en vient à la conclusion qu'il est nécessaire d'éliminer tout délai de prescription (période après laquelle une personne ne peut plus exercer de poursuite) pour les recours civils en cas d'agression sexuelle, de violence subie durant l'enfance ou de violence d'un conjoint ou d'un ex-conjoint.

Mentionnons que le *Code civil du Québec* prévoit que le calcul du délai de prescription débute le jour où la victime prend conscience que le préjudice qu'elle a subi est attribuable à l'agression ou à l'acte de violence. Cela dit, le calcul du délai de 30 ans peut aussi être suspendu ou débuter bien après le moment de cette prise de conscience dans les cas où :

- La victime était mineure au moment de la prise de conscience du préjudice, le calcul du délai commençant alors seulement le jour de ses 18 ans ;
- La victime, quel que soit son âge, peut démontrer qu'elle était dans l'impossibilité d'agir malgré cette prise de conscience.

À l'évidence, la complexité du calcul du délai de prescription de même que la difficulté de démontrer l'impossibilité d'agir ou le moment de la prise de conscience d'un préjudice lié à une telle agression peuvent constituer un frein à l'exercice d'un recours. De plus, il est reconnu que la majorité des victimes d'abus et de violence ont de la difficulté à dénoncer leur agresseur et à reconnaître le lien entre l'acte commis et les séquelles qu'elles en gardent. Le Protecteur du citoyen formule quatre recommandations qui visent principalement l'abolition de tout délai de prescription pour ce type de recours et la mise en place d'une rétroactivité sans limites de temps, sur le modèle de la loi manitobaine, et ce, de façon à assurer un traitement équitable pour toutes les victimes.

Les conséquences de l'augmentation des peines discontinues dans les établissements de détention du Québec

La gestion des peines discontinues représente un défi de taille pour les établissements de détention. En 2016-2017, le nombre de plaintes reçues au Protecteur du citoyen de la part de personnes purgeant une peine discontinue avait presque doublé par rapport à l'année précédente. Le Protecteur du citoyen a réalisé une enquête sur les conséquences de l'augmentation de ce type de peine dans les établissements de détention du Québec. Cette hausse amplifie le problème de surpopulation qui affecte plusieurs de ces établissements, particulièrement les samedis et dimanches. Une telle situation a des conséquences non seulement sur la sécurité et les conditions de détention des personnes qui purgent une peine discontinue, mais également sur l'ensemble de la population carcérale.

Les constats du Protecteur du citoyen sont notamment les suivants :

- Conditions de détention inadéquates (promiscuité, incarcération dans des locaux non prévus à cette fin, installations sanitaires insuffisantes) ;
- Conditions encore plus difficiles pour les femmes incarcérées ;
- Augmentation du risque de tensions et de violence ;
- Préjudices pour l'ensemble des personnes incarcérées en raison de la surpopulation en période de pointe ;
- Nombre élevé de transferts de personnes d'un établissement à l'autre ;
- Multiplication des fouilles à nu.

Dans son rapport, le Protecteur du citoyen formule 17 recommandations, la plupart au ministère de la Sécurité publique, les autres au ministère de la Justice. Elles visent à rendre acceptables les conditions de détention des personnes purgeant une peine discontinue, entre autres par la fixation d'un taux maximal d'occupation dans certains lieux. Ces recommandations visent aussi à favoriser une plus grande concertation des établissements afin de réduire les transferts et les fouilles ainsi qu'à privilégier les solutions de remplacement à l'incarcération. Finalement, elles ont pour objectif d'encourager la réinsertion sociale, la prévention de la récidive et l'utilisation plus efficiente des permissions de sortir au sixième de la peine.

Ces rapports peuvent être consultés sur le site **protecteurducitoyen.qc.ca**.

Les recommandations acceptées

INDICATEUR : PROPORTION DES RECOMMANDATIONS À EFFET COLLECTIF ET SYSTÉMIQUE ACCEPTÉES PAR LES MINISTÈRES, ORGANISMES PUBLICS ET INSTANCES						
Cibles	**Résultats 2012-2013**	**Résultats 2013-2014**	**Résultats 2014-2015**	**Résultats 2015-2016**	**Résultats 2016-2017**	**Résultats 2017-2018**
Recommandations à effet collectif : 95 %	98,8 %	99,1 %	97,7 %	97,9 %	98,7 %	97,5 %
Recommandations issues des rapports systémiques : 3 sur 4	3,8 sur 4 16/17 (94 %)	4 sur 4 25/25 (100 %)	4 sur 4 19/19 (100 %)	3,3 sur 4 35/42 (83 %)	3,3 sur 4 57/70 (81 %)	3,3 sur 4 19/23 (83 %)

Recommandations à effet collectif

Découlant des 1 858 motifs (1 534 dossiers) issus des plaintes et signalements jugés fondés en 2017-2018, 486 recommandations à effet collectif ont été proposées. Ces recommandations ont été acceptées dans une proportion de 97,5 % par les ministères, les organismes publics ou les instances visés. Dans le secteur *Administration publique*, 124 des 125 recommandations formulées ont été acceptées, alors que 350 des 361 recommandations l'ont été dans le secteur *Santé et services sociaux*. La cible annuelle de 95 % est dépassée de 2,5 points de pourcentage.

Recommandations issues des rapports systémiques

Dans le rapport *Traitement des plaintes en milieu scolaire : pour une procédure simple, rapide, efficace et impartiale*, le Protecteur du citoyen a formulé 19 recommandations au ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur. Dès sa diffusion, le ministre a déclaré partager les préoccupations du Protecteur du citoyen relativement à l'importance de l'impartialité, de la crédibilité et de l'efficacité du processus de traitement des plaintes en milieu scolaire. Il indiquait alors que la voie législative serait le moyen privilégié par le Ministère pour mettre en œuvre les recommandations. Au 31 mars 2018, aucun projet de loi n'avait été déposé à l'Assemblée nationale.

Dans son avis *Abolir toute prescription pour les recours civils en cas d'agression sexuelle, de violence subie durant l'enfance ou de violence d'un conjoint ou d'un ex-conjoint*, le Protecteur du citoyen a formulé quatre recommandations au ministère de la Justice. Dans une lettre datée du 2 mars 2018, le ministère de la Justice s'est engagé à analyser les recommandations du Protecteur du citoyen, concurremment avec le chantier de la modernisation de la *Loi sur l'indemnisation des victimes d'actes criminels*, afin de trouver des solutions globales aux besoins des victimes. Le 19 mars 2018, le Protecteur du citoyen a pris acte de la réponse du Ministère et a demandé à ce dernier de lui préciser l'échéancier des travaux envisagés. Au 31 mars 2018, le Protecteur du citoyen attendait toujours les précisions demandées.

Dans le rapport *Les conséquences de l'augmentation des peines discontinues dans les établissements de détention du Québec*, publié le 21 mars 2018, le Protecteur du citoyen a formulé 17 recommandations au ministère de la Sécurité publique et au ministère de la Justice. Le délai d'acceptation des recommandations a été fixé au 1er juin 2018. La reddition de compte concernant l'acceptation de ces recommandations et leur mise en œuvre sera incluse dans le *Rapport annuel de gestion 2018-2019*.

La proportion des recommandations issues des rapports spéciaux et acceptées par les ministères, organismes publics et instances en 2017-2018 est donc de 19 sur 23 (ou 83 %), ce qui dépasse la cible fixée (3 sur 4 ou 75 %).

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

Les recommandations dont l'échéance d'acceptation était en 2017-2018 qu'ont acceptées les ministères, organismes et instances concernés par les rapports publiés en 2017-2018

TITRE DU RAPPORT	NOMBRE DE RECOMMANDATIONS AVEC ÉCHÉANCE D'ACCEPTATION EN 2017-2018	MINISTÈRES, ORGANISMES ET INSTANCES CONCERNÉS	RECOMMANDATIONS ACCEPTÉES[3]
Les conséquences de l'augmentation des peines discontinues dans les établissements de détention du Québec – 21 mars 2018	0	• Ministère de la Sécurité publique • Ministère de la Justice	0
Abolir toute prescription pour les recours civils en cas d'agression sexuelle, de violence subie durant l'enfance ou de violence d'un conjoint ou d'un ex-conjoint – 19 décembre 2017	4	• Ministère de la Justice	0
Traitement des plaintes en milieu scolaire : pour une procédure simple, rapide, efficace et impartiale – 31 octobre 2017	19	• Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur	19
Total des recommandations applicables	**23**		**19/23 (83 %)**

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

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

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

Le Protecteur du citoyen prend ainsi connaissance de l'ensemble des projets de loi présentés à l'Assemblée nationale et des projets de règlement publiés à la *Gazette officielle du Québec*. Il intervient lorsqu'il l'estime nécessaire ou à l'invitation des parlementaires. En matière réglementaire, il formule ses commentaires directement au ministre ou au dirigeant d'organisme responsable, alors qu'en matière législative, il les transmet généralement à la commission parlementaire chargée d'étudier le projet de loi. Des demandes d'information ou des interventions du Protecteur du citoyen auprès des ministères et des organismes publics donnent également lieu à des amendements ou à des précisions aux projets de loi et de règlement.

INDICATEUR: POURCENTAGE DE PROJETS DE LOI ET DE RÈGLEMENT PERTINENTS EXAMINÉS						
Cibles	**Résultats 2012-2013**	**Résultats 2013-2014**	**Résultats 2014-2015**	**Résultats 2015-2016**	**Résultats 2016-2017**	**Résultats 2017-2018**
Projets de loi pertinents: 100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Projets de règlement pertinents: 100 %	100 %	100 %	96,5 %	100 %	98,9 %	100 %

En 2017-2018, 34 des 69 projets de loi publics présentés à l'Assemblée nationale et 148 des 155 projets de règlement publiés à la *Gazette officielle du Québec* ont été estimés pertinents aux fins de la veille législative et réglementaire[4]. L'ensemble de ces projets de loi et de règlement a dès lors été examiné par le Protecteur du citoyen. Tous les projets de loi et de règlement l'ont été en temps opportun, ce qui a permis l'atteinte de la cible.

Les résultats relatifs à l'examen des projets de loi

CHEMINEMENT INTERNE	2017-2018
Projets de loi présentés à l'Assemblée nationale	69
Transmis pour examen	34
Visés par une intervention	10

Les résultats relatifs à l'examen des projets de règlement

CHEMINEMENT INTERNE	2017-2018
Projets de règlement publiés à la *Gazette officielle du Québec*	155
Transmis pour examen	148
Visés par une intervention	4

4. 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 pour les projets de décret de convention collective ou portant sur d'autres sujets visant directement les relations de travail.

Les analyses effectuées en 2017-2018 ont donné lieu à 14 interventions du Protecteur du citoyen, portant sur 10 projets de loi et 4 projets de règlement. Elles lui ont permis de relever certaines répercussions d'ordre administratif, économique ou social potentiellement préjudiciables aux citoyens et citoyennes, de s'assurer de la préservation des recours de ces derniers, de suggérer des améliorations à apporter aux projets pour une meilleure résolution des problèmes constatés dans ses enquêtes ou encore de saluer des modifications législatives ou réglementaires répondant à ses recommandations antérieures. Par ses interventions, le Protecteur du citoyen visait également le maintien du plein exercice de sa compétence.

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

Axe d'intervention 1.2
LA CONNAISSANCE DES DROITS ET DES OBLIGATIONS

Par le deuxième axe d'intervention du *Plan stratégique 2012-2018*, le Protecteur du citoyen vise à prévenir la manifestation des préjudices à l'aide de deux objectifs complémentaires. Le premier consiste à informer les citoyens et citoyennes de leurs droits et obligations relatifs aux services publics, et le deuxième à s'assurer que les ministères, organismes publics et instances du réseau de la santé et des services sociaux connaissent et respectent leurs responsabilités ainsi que leurs obligations à leur égard.

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

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

INDICATEUR : NOMBRE DE PERSONNES REJOINTES PAR DIFFÉRENTS MOYENS RELATIVEMENT À L'INFORMATION SUR LES DROITS DES CITOYENS						
Cible	**Résultat 2012-2013**	**Résultat 2013-2014**	**Résultat 2014-2015**	**Résultat 2015-2016**	**Résultat 2016-2017**	**Résultat 2017-2018**
Hausse de 10 % entre 2012-2013 et 2016-2017	Mesure de base (consultations uniques) : 48 370 pages Web 1 673 personnes rejointes **Total de 50 043**	50 105 pages Web : hausse de 3,6 % 7 727 personnes rejointes : hausse de 361,9 % **Total de 57 832 : hausse de 15,6 %**	70 617 pages Web : hausse de 46 % 11 286 personnes rejointes : hausse de 574,6 % **Total de 81 903 : hausse de 63,7 %**	138 005 pages Web : hausse de 185,3 % 15 641 personnes rejointes : hausse de 834,9 % **Total de 153 646 : hausse de 207,0 %**	177 261 pages Web : hausse de 266,5 % 21 834 personnes rejointes : hausse de 1 205,1 % **Total de 199 095 : hausse de 297,9 %**	234 831 pages Web : hausse de 385,5 % 29 089 personnes rejointes : hausse de 1 638,7 % **Total de 263 920 : hausse de 427,4 %**

Les actions qu'a menées le Protecteur du citoyen pour renseigner les citoyens et citoyennes sur leurs droits et leurs obligations concernant les services publics ont permis de dépasser très largement la cible. En effet, alors que la hausse visée était de 10 %, le nombre de personnes informées de ces sujets a plus que quintuplé, passant de 50 043 en 2012-2013 à 263 920 en 2017-2018. Rappelons que le résultat d'ensemble lié à cette cible est quantifié par deux types de mesures : d'une part, le nombre total de consultations uniques de pages du site Web du Protecteur du citoyen et, d'autre part, le nombre de personnes ayant reçu de l'information sur leurs droits, ce qui inclut nos abonnés dans les réseaux sociaux et les destinataires ayant ouvert une édition de notre infolettre.

En 2017-2018, le Protecteur du citoyen a publié sur son site Web 45 résultats d'enquête et 24 capsules d'information ou de conseil. Il a aussi diffusé certains de ces contenus, ou d'autres chroniques, sur des sites Web de tiers, en plus de participer à des conférences publiques, à des salons ainsi qu'à d'autres activités d'information ou de formation.

Par ailleurs, le Protecteur du citoyen comptait, au 31 mars 2018, 12 787 adeptes sur Facebook et 4 425 abonnements sur Twitter.

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

Le traitement d'une plainte individuelle amène parfois le Protecteur du citoyen à constater qu'un ministère, un organisme public ou une instance du réseau de la santé et des services sociaux n'a pas respecté ses obligations légales et administratives, par exemple qu'il n'a pas traité la demande d'un citoyen ou d'une citoyenne avec diligence, rigueur ou célérité. Le Protecteur du citoyen a donc intensifié ses efforts visant à veiller au respect des garanties procédurales et des principes de justice naturelle inscrits dans la *Loi sur la justice administrative*. Il a également entrepris des actions pour favoriser le respect de la procédure de traitement des plaintes prévue à la *Loi sur les services de santé et les services sociaux* et à la *Loi sur le Protecteur des usagers en matière de santé et de services sociaux*. Ainsi, chaque fois qu'il constate un manquement, le Protecteur du citoyen effectue un rappel formel des obligations légales du service public envers les citoyens et les citoyennes, afin de prévenir de nouvelles plaintes sur le sujet.

INDICATEUR : RAPPELS AUX MINISTÈRES ET ORGANISMES PUBLICS À LA SUITE D'UN CONSTAT DE MANQUEMENT À CERTAINES OBLIGATIONS INSCRITES À LA LOI SUR LA JUSTICE ADMINISTRATIVE ET À LA LOI SUR L'ADMINISTRATION PUBLIQUE						
Cibles	**Résultats 2012-2013**	**Résultats 2013-2014**	**Résultats 2014-2015**	**Résultats 2015-2016**	**Résultats 2016-2017**	**Résultats 2017-2018**
31 mars 2013 : Plan d'intervention complété	Plan d'intervention complété	Cible atteinte en 2012-2013	—	—	—	—
À compter de 2013-2014 : Rappels dans 100 % des cas constatés	—	ND	ND	ND	100 %	100 %

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

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

INDICATEUR : RAPPELS AUX INSTANCES DU RÉSEAU DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX À LA SUITE D'UN CONSTAT DE MANQUEMENT À L'OBLIGATION DE RÉFÉRER AU PROTECTEUR DU CITOYEN EN 2e NIVEAU						
Cible	**Résultat 2012-2013**	**Résultat 2013-2014**	**Résultat 2014-2015**	**Résultat 2015-2016**	**Résultat 2016-2017**[5]	**Résultat 2017-2018**
Rappels dans 100 % des cas constatés	ND	ND	ND	S. O.	S. O.	S. O.

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

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

Orientation 2
PROPOSER DES SOLUTIONS ÉQUITABLES ET DURABLES

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

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

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

5. Une erreur s'est glissée dans le *Rapport annuel de gestion 2016-2017*. Nous aurions dû lire « S. O. » plutôt que « 100 % ».

Axe d'intervention 2.1
LA CONNAISSANCE DU RECOURS AU PROTECTEUR DU CITOYEN

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

OBJECTIF 2.1.1 INFORMER JUDICIEUSEMENT LES CITOYENS DES SERVICES OFFERTS

INDICATEUR : MISE EN ŒUVRE D'UN PLAN DE COMMUNICATION LIÉ AUX PRIORITÉS INSTITUTIONNELLES ÉTABLIES ANNUELLEMENT						
Cible	**Résultat 2012-2013**	**Résultat 2013-2014**	**Résultat 2014-2015**	**Résultat 2015-2016**	**Résultat 2016-2017**	**Résultat 2017-2018**
Plan de communication mis en œuvre annuellement	Mis en œuvre à 84,4 %	Mis en œuvre à 92,0 %	Mis en œuvre à 100 %	Mis en œuvre à 100 %	Mis en œuvre à 100 %	Mis en œuvre à 96,2 %

S'arrimant au *Plan stratégique 2012-2018* et s'inscrivant en continuité avec les stratégies déployées au cours des dernières années, le *Plan de communication 2017-2018* comprenait 26 axes d'action, dont 25 ont été réalisés. L'action non réalisée a été reportée afin d'être en cohérence avec le *Plan stratégique 2018-2023*.

L'amélioration des formulaires et de la foire aux questions sur le site Web, la publication d'infographies dans les réseaux sociaux, la diffusion d'une vidéo, l'optimisation des infolettres, des publicités dans les hebdomadaires régionaux et dans un magazine s'adressant aux personnes âgées ainsi que la tenue d'activités d'information constituaient les principaux éléments de ce plan de communication. Plusieurs actions ont aussi été effectuées pour faire connaître le nouveau mandat du Protecteur du citoyen en matière d'intégrité publique, dont la création d'un microsite spécifique à ce mandat et la diffusion d'information à des relayeurs.

Par ailleurs, aux actions du plan de communication se sont ajoutées diverses activités récurrentes, dont l'édition et la diffusion de rapports d'intervention et de rapports spéciaux. L'institution a par ailleurs répondu à 154 demandes de journalistes, dont 52 ont donné lieu à des entrevues.

INDICATEUR : TAUX D'ACHALANDAGE DU SITE WEB INSTITUTIONNEL						
Cible	**Résultat 2012-2013**	**Résultat 2013-2014**	**Résultat 2014-2015**	**Résultat 2015-2016**	**Résultat 2016-2017**	**Résultat 2017-2018**
Hausse de 20 %	Hausse de 21,9 %	Hausse de 39,6 %	Hausse de 77,4 %	Hausse de 164,4 %	Hausse de 240,3 %	Hausse de 336,2 %

Le taux d'achalandage du site Web s'est établi à 247 998 visiteurs uniques cette année, ce qui représente une hausse de 336,2 % par rapport aux résultats de 2011-2012. Cela dépasse très largement la cible de 20 %. L'augmentation a par ailleurs été de 28,2 % par rapport à l'an dernier.

Les députés et leur personnel sont des relayeurs de premier plan pour faire connaître les services du Protecteur du citoyen. En effet, la population s'adresse souvent au député ou à la députée de sa circonscription pour lui faire part de difficultés avec les services publics ou pour dénoncer des situations sur lesquelles le Protecteur du citoyen peut enquêter et pour lesquelles il pourrait, ultimement, obtenir un correctif.

INDICATEUR : POURCENTAGE DES BUREAUX DE CIRCONSCRIPTION DONT LE PERSONNEL A ÉTÉ REJOINT DANS L'ANNÉE SUIVANT UNE NOUVELLE LÉGISLATURE						
Cible	**Résultat 2012-2013**	**Résultat 2013-2014**	**Résultat 2014-2015**	**Résultat 2015-2016**	**Résultat 2016-2017**	**Résultat 2017-2018**
100 % des bureaux de circonscription	100 %	Cible atteinte en 2012-2013 pour la 40e législature	100 % (41e législature)	100 % réalisé en 2014-2015	100 % réalisé en 2014-2015	100 % réalisé en 2014-2015

Cette cible a été atteinte en 2014-2015, alors qu'une communication a été adressée à l'ensemble des députés élus le 7 avril 2014 ainsi qu'au personnel de leur circonscription. Les années subséquentes, le Protecteur du citoyen a effectué des rencontres d'information avec le personnel de ces circonscriptions.

Axe d'intervention 2.2
LA CORRECTION DES PRÉJUDICES INDIVIDUELS

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

Un recours sera jugé efficace s'il apporte un correctif approprié à chaque plainte jugée fondée. Le Protecteur du citoyen souhaite maintenir un fort taux d'acceptation de ses recommandations auprès des ministères, organismes publics et instances du réseau de la santé et des services sociaux. En 2017-2018, il a poursuivi ses efforts à cette fin.

INDICATEUR : PROPORTION DE CORRECTIFS ACCEPTÉS PAR LES MINISTÈRES, ORGANISMES PUBLICS ET INSTANCES PAR SUITE DES RECOMMANDATIONS SUR DOSSIERS INDIVIDUELS						
Cible	**Résultat 2012-2013**	**Résultat 2013-2014**	**Résultat 2014-2015**	**Résultat 2015-2016**	**Résultat 2016-2017**	**Résultat 2017-2018**
95 %	99,2 %	98,8 %	97,1 %	98,5 %	98,8 %	98,4 %

Le Protecteur du citoyen a formulé 790 recommandations concernant des dossiers individuels au cours de l'année 2017-2018, dont 777 ont été acceptées. Cela représente un taux d'acceptation d'ensemble de 98,4 %, supérieur à la cible de 95 %. Ce résultat illustre à la fois l'efficacité du travail de l'institution et la volonté des ministères, des organismes publics et des instances d'améliorer la qualité de leurs services, en assurant le respect des droits des citoyennes et des citoyens.

Le tableau qui suit détaille, par secteurs, la proportion de correctifs acceptés à la suite des recommandations concernant des dossiers individuels, au cours des six dernières années. Notons que pour l'exercice 2017-2018, c'est pour quatre des cinq signalements reçus (80%) dans le domaine de la santé et des services sociaux que les mesures à portée individuelle ont été acceptées par les instances concernées.

Les mesures à portée individuelle acceptées

SECTEUR	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018
Administration publique (plaintes)	99,4%	99,5%	97,1%	98,4%	98,8%	98,4%
Santé et services sociaux (plaintes)	98,0%	94,0%	97,6%	99,1%	98,8%	98,6%
Santé et services sociaux (signalements)	100%	100%	94,7%	100%	100%	80,0%
Total	**99,2%**	**98,8%**	**97,1%**	**98,5%**	**98,8%**	**98,4%**

Axe d'intervention 2.3
L'AMÉLIORATION DURABLE DES SERVICES PUBLICS

Qu'il s'agisse des dossiers de plaintes et de signalements ou des dossiers à portée collective ou de nature systémique, le Protecteur du citoyen se préoccupe du suivi accordé à ses recommandations au sein des ministères, organismes publics et instances du réseau de la santé et des services sociaux.

En 2012-2013, le Protecteur du citoyen a mis en place le Programme d'analyse de la non-récurrence des préjudices collectifs. Conçu de manière à évaluer l'effet à moyen terme des recommandations acceptées dans le cadre de certains dossiers à effet collectif, ce programme a permis, jusqu'en 2016-2017, d'analyser en profondeur 20 problématiques dont la récurrence était soupçonnée et de proposer des solutions à leur égard en vue d'améliorer les services publics de façon durable.

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

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

Afin de s'assurer encore plus rigoureusement du respect de ces échéanciers et des modalités de mise en œuvre de ses recommandations, le Protecteur du citoyen avait prévu, dans sa planification stratégique 2012-2018, l'élaboration d'un indicateur de mesure de la proportion de suivis qu'effectue son personnel quant à l'implantation des mesures correctives à la date prévue, dans les dossiers de plaintes et de signalements.

Depuis 2015-2016, le système automatisé de gestion des dossiers d'enquête permet d'obtenir systématiquement l'information concernant le suivi des recommandations. Ce système fournit maintenant la proportion de suivis d'implantation effectués par le personnel du Protecteur du citoyen. Celle-ci a été, en 2017-2018, de 91,3 %. Nos efforts se poursuivent afin d'atteindre la cible de 100 %.

INDICATEUR : PROPORTION DE SUIVIS EFFECTUÉS DANS LES DÉLAIS FIXÉS CONCERNANT LA MISE EN ŒUVRE DES RECOMMANDATIONS DANS LES DOSSIERS DE PLAINTES ET DE SIGNALEMENTS						
Cible	**Résultat 2012-2013**	**Résultat 2013-2014**	**Résultat 2014-2015**	**Résultat 2015-2016**	**Résultat 2016-2017**	**Résultat 2017-2018**
100 % annuellement	ND	ND	ND	ND	88,3 %	91,3 %

En ce qui concerne les interventions sur des problématiques systémiques ou de nature collective, les ministères, organismes ou instances interpellés doivent transmettre au Protecteur du citoyen, à la fin de chaque année financière ou à la date convenue, un rapport de suivi de la mise en œuvre des recommandations précédemment acceptées. Cet indicateur mesure la proportion des recommandations inscrites aux rapports produits depuis 2009 pour lesquelles le Protecteur du citoyen a obtenu un rapport de suivi au 31 mars 2018.

INDICATEUR : PROPORTION DES RECOMMANDATIONS DANS LES DOSSIERS SYSTÉMIQUES POUR LESQUELS UN RAPPORT DE SUIVI AU 31 MARS A ÉTÉ OBTENU DES MINISTÈRES, ORGANISMES PUBLICS ET INSTANCES						
Cible	**Résultat 2012-2013**	**Résultat 2013-2014**	**Résultat 2014-2015**	**Résultat 2015-2016**	**Résultat 2016-2017**	**Résultat 2017-2018**
100 % annuellement	88,2 %	100 %	100 %	91,8 %	90,8 %	65,3 %

Au total, 20 rapports systémiques publiés par le Protecteur du citoyen entre 2009 et le 31 mars 2018 faisaient toujours l'objet d'un suivi au cours de l'année 2017-2018. Des 231 recommandations en découlant, 216 ont été acceptées par les ministères, organismes publics et instances concernés, et 124 de ces dernières impliquaient un suivi au 31 mars 2018.

Il convient de noter que le présent indicateur renvoie aux actions du Protecteur du citoyen destinées à assurer le suivi des recommandations qu'il a formulées. Dans certains cas, bien qu'un suivi soit demandé, des ministères et organismes tardent à y donner suite. Le tableau ci-après détaille ce suivi. Signalons qu'une recommandation que le Protecteur du citoyen ne considère pas comme acceptée peut tout de même faire l'objet d'un suivi[6].

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

Les recommandations dont le rapport de suivi a été fourni au 31 mars 2018 par les ministères, organismes et instances concernés

TITRE DU RAPPORT	RECOMMANDATIONS			MINISTÈRES, ORGANISMES ET INSTANCES CONCERNÉS	RAPPORTS DE SUIVI OBTENUS AU 31 MARS 2018
	ACCEPTÉES	COMPLÉTÉES OU IMPLANTÉES	EN SUIVI EN 2017-2018		
Les conséquences de l'augmentation des peines discontinues dans les établissements de détention du Québec – 2018	S. O.*	S. O.*	S. O.*	• Ministère de la Sécurité publique • Ministère de la Justice	S. O.*
Abolir toute prescription pour les recours civils en cas d'agression sexuelle, de violence subie durant l'enfance ou de violence d'un conjoint ou d'un ex-conjoint – 2017	0/4	0	4	• Ministère de la Justice	4
Traitement des plaintes en milieu scolaire : pour une procédure simple, rapide, efficace et impartiale – 2017	19/19	0	19	• Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur	19
Indemnisation des victimes d'actes criminels : pour une prise en charge efficace et diligente de personnes vulnérables – 2016	33/33	21	12	• Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail	12
Les résidences privées pour aînés : plus que de simples entreprises de location résidentielle – 2016	4/7	0	7	• Ministère de la Santé et des Services sociaux • Ministère de la Famille • Régie du logement • Ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire	7
Les conditions de détention, l'administration de la justice et la prévention de la criminalité au Nunavik – 2016	29/30	16	13	• Ministère de la Sécurité publique • Ministère de la Justice	13
Le traitement des demandes d'adaptation du domicile – La SAAQ doit répondre plus vite aux besoins pressants de graves accidentés de la route – 2015	11/11	10	1	• Société de l'assurance automobile du Québec	1
Avis sur les frais accessoires en matière de santé et de services sociaux – 2015	9/9	2	7	• Ministère de la Santé et des Services sociaux	0

* Il s'agit d'un rapport publié dans l'année dont l'échéance de suivi des recommandations est prévue après le 31 mars 2018.

TITRE DU RAPPORT	RECOMMANDATIONS			MINISTÈRES, ORGANISMES ET INSTANCES CONCERNÉS	RAPPORTS DE SUIVI OBTENUS AU 31 MARS 2018
	ACCEPTÉES	COMPLÉTÉES OU IMPLANTÉES	EN SUIVI EN 2017-2018		
La scolarisation à la maison : pour le respect du droit à l'éducation des enfants – 2015	8/8	3	5	• Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur	0
Garantir l'équité procédurale du processus disciplinaire des personnes incarcérées – 2015	10/15	10	5	• Ministère de la Sécurité publique	0
L'accès, la continuité et la complémentarité des services pour les jeunes (0-18 ans) présentant une déficience intellectuelle ou un trouble du spectre de l'autisme – 2015	8/8	4	4	• Ministère de la Santé et des Services sociaux	4
Le contrôle et la surveillance des réseaux d'aqueduc privés au Québec – 2015	13/13	11	2	• Ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques • Ministère de la Santé et des Services sociaux • Ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire	2
Accès à l'éducation publique pour les enfants en situation d'immigration précaire – 2014	6/6	2	4	• Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur	0
Les délais d'investigation des coroners – 2014	7/7	5	2	• Bureau du coroner	2
L'organisation des services d'intervention d'urgence hors du réseau routier : une desserte à optimiser pour sauver des vies – 2013	7/7	2	5	• Ministère de la Sécurité publique • Ministère de la Santé et des Services sociaux	5
La contribution financière au placement d'enfants mineurs – 2013	11/11	1	10	• Ministère de la Santé et des Services sociaux • Retraite Québec • Agence du revenu du Québec • Ministère des Finances	10

TITRE DU RAPPORT	RECOMMANDATIONS			MINISTÈRES, ORGANISMES ET INSTANCES CONCERNÉS	RAPPORTS DE SUIVI OBTENUS AU 31 MARS 2018
	ACCEPTÉES	COMPLÉTÉES OU IMPLANTÉES	EN SUIVI EN 2017-2018		
Les services aux jeunes et aux adultes présentant un trouble envahissant du développement : de l'engagement gouvernemental à la réalité – 2012	16/17	0	16	• Ministère de la Santé et des Services sociaux • Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale • Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur • Office des personnes handicapées du Québec • Ministère de la Famille	0
Chez soi : toujours le premier choix ? L'accessibilité aux services de soutien à domicile pour les personnes présentant une incapacité significative et persistante – 2012	2/2	0	2	• Ministère de la Santé et des Services sociaux	0
Les difficultés d'application de la Loi sur la protection des personnes dont l'état mental présente un danger pour elles-mêmes ou pour autrui (L.R.Q., c. P-38.001) – 2011	2/3	0	2	• Ministère de la Santé et des Services sociaux	2
Rapport spécial du Protecteur du citoyen sur les services gouvernementaux destinés aux enfants présentant un trouble envahissant du développement – 2009	21/21	17	4	• Ministère de la Santé et des Services sociaux • Ministère de la Famille • Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur • Office des personnes handicapées du Québec	0
Total	**216/231**	**104**	**124**		**81/124 (65,3 %)**

OBJECTIF 2.3.2 SURVEILLER LA PÉRENNITÉ DES CORRECTIFS IMPLANTÉS

Le bilan final du Programme d'évaluation de l'efficacité des recommandations à effet collectif[7] a été déposé le 31 mars 2017 et les détails de ce dernier ont été présentés dans le rapport annuel de gestion 2016-2017. En résumé, ce bilan comportait quatre recommandations qui précisaient les éléments à considérer lors de l'analyse de l'opportunité de mettre à jour ce programme dans le cadre de l'exercice de planification stratégique 2018-2023.

7. Lors de la publication du *Plan stratégique 2012-2018* du Protecteur du citoyen, en avril 2012, ce programme s'intitulait « Programme d'analyse de la non-récurrence des problématiques ayant fait l'objet de recommandations acceptées dans les dossiers à effet collectif ».

INDICATEUR: MISE EN PLACE D'UN PROGRAMME D'ANALYSE DE LA NON-RÉCURRENCE DES PROBLÉMATIQUES AYANT FAIT L'OBJET DE RECOMMANDATIONS ACCEPTÉES DANS LES DOSSIERS À EFFET COLLECTIF						
Cibles	**Résultats 2012-2013**	**Résultats 2013-2014**	**Résultats 2014-2015**	**Résultats 2015-2016**	**Résultats 2016-2017**	**Résultats 2017-2018**
31 mars 2013 : Critères de sélection des dossiers et cibles fixés	Critères de sélection des dossiers et cibles fixés	Cible atteinte en 2012-2013	—	—	—	—
À compter de 2013-2014 : 5 sujets analysés annuellement	—	5 sujets analysés	5 sujets analysés	5 sujets analysés	5 sujets analysés et bilan du programme	—

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

Pour être un recours efficace et s'assurer d'un plus grand respect des personnes et de leurs droits, le Protecteur du citoyen doit être une institution humaine et performante. C'est en demeurant à l'écoute des besoins des personnes qui s'adressent à lui, et en comptant sur un personnel compétent et engagé, qu'il sera en mesure de l'être. Pour relever ce défi, il doit mettre à la disposition de son équipe des outils qui favorisent sa performance.

Axe d'intervention 3.1
LA QUALITÉ DES SERVICES

Le constat que fait le Protecteur du citoyen depuis quelques années relativement aux profils de plusieurs personnes qui font appel à lui, soit une vulnérabilité accrue causée par des problèmes de santé physique et mentale, de dépendance, d'analphabétisme ou d'adaptation sociale, s'impose encore en 2017-2018. Cela le convainc de faire évoluer ses pratiques et ses modes de réponse aux demandes de services et aux besoins de ces citoyens et citoyennes.

OBJECTIF 3.1.1 OFFRIR DES SERVICES ADAPTÉS AUX BESOINS DES CITOYENS

En 2013-2014, le Protecteur du citoyen a réalisé un sondage de satisfaction auprès des citoyens et citoyennes qui ont fait appel à ses services. Le but de ce sondage était d'établir une mesure étalon servant de base à la mesure de leur satisfaction au regard de l'adéquation de ses services à leurs besoins. La cible d'amélioration de 10 % de la mesure étalon, initialement établie pour 2016-2017, a été reportée à 2017-2018.

INDICATEUR : NIVEAU DE SATISFACTION DES CITOYENS CIBLÉS EN REGARD DE L'ADÉQUATION DES SERVICES À LEURS BESOINS SPÉCIFIQUES						
Cibles	**Résultats 2012-2013**	**Résultats 2013-2014**	**Résultats 2014-2015**	**Résultats 2015-2016**	**Résultats 2016-2017**	**Résultats 2017-2018**
31 mars 2013 : Établissement de la mesure étalon	Établissement de la mesure étalon en voie d'être complété (estimation à 75 %)	Mesure étalon : 6,5 sur 10	—	—	—	—
31 mars 2017 : Hausse de 10 %	—	—	—	—	Reporté en 2017-2018	31 mars 2018 : Hausse de 4,2 %

Au cours de cet exercice, le Protecteur du citoyen a poursuivi ses efforts en vue de mieux cerner les besoins des personnes faisant appel à lui, et d'évaluer l'adéquation de ses services avec ceux-ci. Toutefois, la cible d'amélioration de 10 % qu'il s'était fixée pour l'année 2017-2018 n'a pu être atteinte, malgré une hausse de 4,2 %.

Cet indicateur a été évalué à l'aide d'un sondage de satisfaction réalisé auprès de personnes ayant utilisé les services du Protecteur du citoyen. Entre le 1er et le 31 mars 2018, 487 personnes ont répondu au questionnaire par Internet (39 %) ou par téléphone (61 %). Il s'agit d'un taux de réponse global de 56 % qui permet de soutenir que la marge d'erreur d'échantillonnage du sondage est inférieure à 3 %, et ce, 19 fois sur 20.

Le résultat a été obtenu à l'aide des réponses à la question suivante : « Sur une échelle de 0 à 10, où 0 signifie que vous êtes "TOUT À FAIT EN DÉSACCORD" et 10 "TOUT À FAIT EN ACCORD", à quel point diriez-vous que vous êtes en accord avec l'énoncé suivant : "Le service reçu du Protecteur du citoyen était adapté à mes besoins" ? »

Par ailleurs, le taux de satisfaction moyen à l'égard de la qualité des services offerts par le Protecteur du citoyen s'est élevé à 8,1 sur 10 en 2018. Il s'agit d'une augmentation notable de 14,1 % par rapport aux sondages de 2009-2010 et de 2010-2011.

Axe d'intervention 3.2
L'APPUI AU PERSONNEL

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

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

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

INDICATEUR: PROPORTION DES ACTIVITÉS DU PLAN DE DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES RÉALISÉES						
Cible	**Résultat 2012-2013**	**Résultat 2013-2014**	**Résultat 2014-2015**	**Résultat 2015-2016**	**Résultat 2016-2017**	**Résultat 2017-2018**
90 % annuellement	92 %	95 %	100 %	94,4 %	100 %	84,4 %

En 2017-2018, le Protecteur du citoyen a réalisé 84,4 % des activités prévues à son plan annuel de développement des ressources humaines. Parmi les activités réalisées, 68 % ont été offertes en groupe et faisaient suite à une évaluation des besoins de formation du personnel déterminés par les différentes unités administratives.

La très grande majorité du budget consacré au développement des ressources humaines, soit 93,8 %, a favorisé le développement des compétences en emploi et l'amélioration des habiletés de communication. Le pourcentage était de 90,8 % en 2016-2017.

La sous-section *La formation et le développement des compétences* (p. 60) détaille le budget consacré à la formation du personnel.

INDICATEUR: POURCENTAGE DES EMPLOIS-CLÉS DONT LES SAVOIRS SONT DOCUMENTÉS						
Cible	**Résultat 2012-2013**	**Résultat 2013-2014**	**Résultat 2014-2015**	**Résultat 2015-2016**	**Résultat 2016-2017**	**Résultat 2017-2018**
100 % des emplois-clés	Le choix des emplois-clés visés par la cible a été effectué	Les catégories de savoirs à documenter pour chaque emploi-clé ont été définies Un plan de documentation des savoirs des secteurs concernés a été élaboré	Secteur *Santé et services sociaux*: 100 % des emplois-clés (14 sur 14) Secteur *Administration publique*: 19 % des emplois-clés (3 sur 16)	— Secteur *Administration publique*: 69 % des emplois-clés (11 sur 16) Une bonification et une mise à jour des fiches sont en cours	— Secteur *Administration publique*: 69 % des emplois-clés (11 sur 16)	— Secteur *Administration publique*: 69 % des emplois-clés (11 sur 16)

En 2012-2013, le Protecteur du citoyen a déterminé que les délégués et déléguées des secteurs *Administration publique* et *Santé et services sociaux* devaient bénéficier d'une transmission des connaissances et des savoirs. En 2017-2018, l'analyse complémentaire des besoins des équipes d'enquête amorcée au cours de l'exercice 2016-2017 n'a pu être achevée puisque les ressources requises pour se consacrer à cette action ont dû être affectées à des dossiers jugés prioritaires, notamment des interventions spéciales ainsi que la réalisation de divers mandats relatifs à la mise en œuvre de la *Loi facilitant la divulgation d'actes répréhensibles à l'égard des organismes publics*.

OBJECTIF 3.2.2 APPUYER L'ENGAGEMENT ET LA RESPONSABILISATION DU PERSONNEL

Le Protecteur du citoyen a révisé certains processus et pratiques de travail, notamment quant au traitement des demandes de services et à l'utilisation du système automatisé de gestion des dossiers d'enquête.

INDICATEUR: POURCENTAGE DE PROJETS LIÉS À LA TRANSFORMATION DES PROCESSUS ET DES PRATIQUES QUI ONT ÉTÉ PLANIFIÉS EN ASSOCIANT LE PERSONNEL CONCERNÉ						
Cible	**Résultat 2012-2013**	**Résultat 2013-2014**	**Résultat 2014-2015**	**Résultat 2015-2016**	**Résultat 2016-2017**	**Résultat 2017-2018**
100 % des projets	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

En 2017-2018, deux projets de transformation étaient visés :

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

Le succès de la transformation des processus et des pratiques reposait sur la participation optimale du personnel concerné. Dans cette perspective, 50 personnes, dont 12 gestionnaires, ont été associées à l'un ou l'autre de ces projets.

Cet engagement du personnel contribue directement à la responsabilisation recherchée (objectif 3.2.2 du plan stratégique) tout en favorisant une gestion constructive et optimale du changement au sein de l'institution.

Axe d'intervention 3.3
LA PERFORMANCE DE L'ORGANISATION

La performance du Protecteur du citoyen repose notamment sur des processus de travail efficients et sur l'utilisation pertinente des technologies de l'information, pour que le personnel soit en mesure de réaliser ses mandats avec efficacité, rigueur et qualité.

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

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

INDICATEUR : POURCENTAGE DE GAINS D'EFFICIENCE DANS LE TRAITEMENT DES DOSSIERS INDIVIDUELS						
Cibles	**Résultats 2012-2013**	**Résultats 2013-2014**	**Résultats 2014-2015**	**Résultats 2015-2016**	**Résultats 2016-2017**	**Résultats 2017-2018**
31 mars 2013 : Éléments à optimiser identifiés dans les processus déterminés	Les éléments à optimiser ont été identifiés dans chaque processus étudié	Cible atteinte en 2012-2013	—	—	—	—
31 mars 2017 : Diminution* de 10 %	Diminution de la durée moyenne de traitement par rapport à 2011-2012 : • secteur *Administration publique* : – 12,5 % • secteur *Santé et services sociaux* : – 10 %	Diminution de la durée moyenne de traitement par rapport à 2011-2012 : • secteur *Administration publique* : – 8 % • secteur *Santé et services sociaux* : – 12,6 %	Diminution de la durée moyenne de traitement par rapport à 2011-2012 : • secteur *Administration publique* : – 20,2 % • secteur *Santé et services sociaux* : + 0,1 %	Diminution de la durée moyenne de traitement par rapport à 2011-2012 : • secteur *Administration publique* : – 18,1 % • secteur *Santé et services sociaux* : + 4,9 %	Diminution de la durée moyenne de traitement par rapport à 2011-2012 : • secteur *Administration publique* : – 11,4 % • secteur *Santé et services sociaux* : – 11,8 %	Diminution de la durée moyenne de traitement par rapport à 2011-2012 : • secteur *Administration publique* : – 13,2 % • secteur *Santé et services sociaux* : – 25,8 %

* Dans le *Plan stratégique 2012-2018*, la cible indique une « hausse » de 10 %. Ce terme a été remplacé par « diminution » pour une meilleure compréhension du résultat. Il s'agit en fait d'une hausse d'efficience qui se matérialise par une diminution de la durée moyenne de traitement.

Alors que la première cible a été atteinte dès 2013-2014, la deuxième cible, à savoir une diminution de 10 % de la durée moyenne de traitement des dossiers individuels, a cette année été atteinte pour les secteurs *Administration publique* et *Santé et services sociaux*[8].

Les tableaux qui suivent établissent les résultats obtenus en 2017-2018. La comparaison de ces résultats avec ceux de l'année 2011-2012 permet de mesurer la variation des délais de traitement.

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

PLAINTES	2011-2012	2017-2018	VARIATION*
Plaintes fondées	44,3	39,4	– 11,1 %
Plaintes non fondées	30,2	25,3	– 16,3 %
Durée moyenne	**33,7**	**29,3**	**– 13,2 %**

* La variation est calculée en tenant compte de l'ensemble des décimales de la durée moyenne de traitement.

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

Dans le secteur *Administration publique*, la durée moyenne de traitement des plaintes jugées à terme fondées ou non fondées a diminué de 13,2 % depuis 2011-2012, passant de 33,7 à 29,3 jours ouvrables.

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

PLAINTES ET SIGNALEMENTS	2011-2012	2017-2018	VARIATION*
Plaintes et signalements fondés	133,9	87,3	– 34,8 %
Plaintes et signalements non fondés	95,2	81,9	– 14,0 %
Durée moyenne	**114,0**	**84,6**	**– 25,8 %**

* La variation est calculée en tenant compte de l'ensemble des décimales de la durée moyenne de traitement.

Dans le secteur *Santé et services sociaux*, où le Protecteur du citoyen agit généralement en deuxième et dernier recours, la durée moyenne de traitement des plaintes et signalements jugés fondés ou non fondés a diminué de 25,8 %, passant de 114,0 à 84,6 jours ouvrables entre 2011-2012 et 2017-2018.

Cette diminution s'explique par le maintien des efforts d'amélioration de la productivité visant à diminuer les délais de traitement tout en respectant l'équité procédurale et en maintenant la qualité des conclusions rendues par ce secteur. L'objectif de réduire la durée moyenne de traitement de 10 % par rapport à l'année de référence a été dépassé.

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

Le système automatisé de gestion des dossiers d'enquête a été actualisé et livré en 2015-2016. Depuis, plusieurs améliorations ont été développées et déployées au fil de six livraisons et de travaux de pilotage en 2017-2018.

Ces améliorations concernaient notamment de nouvelles fonctionnalités ainsi que la production d'indicateurs de gestion relatifs à la mise en œuvre de la *Loi facilitant la divulgation d'actes répréhensibles à l'égard des organismes publics*. Des travaux d'harmonisation des formulaires Internet ont également été réalisés.

Les responsables de la gestion documentaire et l'équipe informatique ont pour leur part finalisé des travaux portant sur la phase d'architecture et réalisé plusieurs étapes de la phase de pré-déploiement du projet de gestion intégrée des documents. La stratégie de mise en œuvre, la gestion du changement et la préparation du projet pilote étaient au cœur de ces travaux, cela afin de préparer l'organisation à utiliser un outil qui permettra une gestion optimale des documents numériques et papier. Le projet de déménagement du bureau de Québec a ralenti le déroulement du projet de gestion intégrée des documents, car les spécialistes en gestion documentaire devaient accompagner le personnel dans cette opération.

INDICATEUR : RÉALISATION D'UN PLAN TRIENNAL D'ACTUALISATION DES RESSOURCES INFORMATIONNELLES*						
Cibles	**Résultats 2012-2013**	**Résultats 2013-2014**	**Résultats 2014-2015**	**Résultats 2015-2016**	**Résultats 2016-2017**	**Résultats 2017-2018**
31 mars 2013 : Plan triennal adopté	Plan triennal en voie d'être adopté (Réalisé à 75 %)	Plan triennal adopté	Cible atteinte en 2013-2014	—	—	—
31 mars 2016 : Plan réalisé	—	Plan annuel réalisé à 98 % Budget respecté Échéancier respecté à 99 %	Plan annuel réalisé à 97 % Budget respecté Échéancier respecté à 98 %	Plan annuel réalisé à 98 % Budget respecté Échéancier respecté à 98 %	Plan annuel réalisé à 96 % Budget respecté Échéancier respecté à 96 %	Plan annuel réalisé à 96 % Budget respecté Échéancier respecté à 95 %

* Dans le contexte de la prolongation d'un an du *Plan stratégique 2012-2018*, l'atteinte de cette cible a été reportée au 31 mars 2018. Il a été établi que l'évaluation du résultat serait faite par rapport à un plan quinquennal (2013-2018) plutôt que triennal (2013-2016) et que l'objectif serait considéré comme atteint si le plan quinquennal était réalisé à 80 %.

Afin de l'harmoniser avec la prolongation d'une année du *Plan stratégique 2012-2018*, le plan d'actualisation des ressources informationnelles a été prolongé jusqu'au 31 mars 2018. En 2017-2018, les projets de continuité représentaient 78 % du budget total et le plan a été respecté à 96 %.

INDICATEUR : RÉALISATION DES TRAVAUX D'ACTUALISATION DES SYSTÈMES DE GESTION DOCUMENTAIRE ET DE GESTION DE DOSSIERS						
Cibles	**Résultats 2012-2013**	**Résultats 2013-2014**	**Résultats 2014-2015**	**Résultats 2015-2016**	**Résultats 2016-2017**	**Résultats 2017-2018**
31 mars 2013 : Plan des travaux d'actualisation adopté	Plan adopté	Cible atteinte en 2012-2013	—	—	—	—
31 mars 2017 : Travaux réalisés	—	Phase d'architecture : 4 sur 4 itérations réalisées Phase de développement : 6 sur 6 itérations réalisées	Phase de développement : 15 sur 15 itérations réalisées	Système de gestion des dossiers implanté comme prévu le 7 avril 2015 (7 sur 7 itérations réalisées)	Évolution et entretien du système – 4 livraisons portant sur 24 améliorations	Évolution et entretien du système – 6 livraisons et 19 améliorations

LA DÉCLARATION DE SERVICES AUX CITOYENS

LES ENGAGEMENTS

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

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

Pour assurer le respect de ses engagements, le Protecteur du citoyen a mis en place différents moyens de contrôle de la qualité des services et des délais de traitement. Il examine chaque mois les indicateurs de délais de réponse et utilise une méthodologie d'analyse des demandes de services commune à tous les dossiers, qui en garantit la cohérence de traitement. Il veille également au respect des politiques, directives et procédures opérationnelles et à leur actualisation. Son comité sur la qualité des services surveille si la prestation de services est optimale et s'assure que les correctifs nécessaires sont apportés lorsqu'un manquement est constaté.

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

Les résultats obtenus en 2017-2018 relativement aux engagements inscrits à la *Déclaration de services aux citoyens* sont présentés ci-après, ainsi que les données sur les plaintes relatives à la qualité des services de l'institution jugées fondées, et ce, pour chacun des engagements.

DES DÉLAIS DE TRAITEMENT RAISONNABLES

Le Protecteur du citoyen s'impose des délais de service exigeants et met tout en œuvre pour les respecter.

Le tableau suivant rend compte des proportions dans lesquelles le Protecteur du citoyen a été en mesure de satisfaire à ses engagements relatifs aux demandes qui lui sont adressées concernant le réseau de la santé et des services sociaux, les ministères et organismes et les établissements de détention.

NOS ENGAGEMENTS	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018
Prendre votre appel téléphonique en moins de 20 secondes	88,5 %	93,6 %	95,5 %	96,4 %	89,6 %	90,1 %
Accuser réception verbalement ou par écrit de votre demande dans les deux jours ouvrables	99,7 %	99,7 %	99,5 %	99,4 %	99,4 %	99,5 %
Vous diriger vers la ressource appropriée dans les deux jours ouvrables si votre demande ne relève pas de notre compétence	97,7 %	96,6 %	97,4 %	98,0 %	97,6 %	98,5 %
Tout mettre en œuvre pour compléter le traitement de votre demande dans un maximum de deux semaines (10 jours ouvrables), à compter de la réception des documents requis, si elle concerne un ministère ou un organisme du gouvernement du Québec	73,6 %	73,2 %	76,9 %	74,9 %	74,3 %	74,6 %
Tout mettre en œuvre pour compléter le traitement de votre demande dans un maximum de trois mois (60 jours ouvrables), à compter de la réception des documents requis, si elle concerne un établissement ou une instance du réseau de la santé et des services sociaux	56,9 %	50,7 %	47,0 %	49,0 %	52,7 %	57,1 %
Vous informer régulièrement de l'évolution des dossiers plus complexes et du délai dans lequel nous estimons pouvoir compléter leur traitement	ND	ND	ND	96,7 %	94,5 %	95,6 %

Le pourcentage d'appels (90,1 %) accueillis en moins de 20 secondes au cours de la dernière année a légèrement augmenté lorsqu'on le compare à celui de l'an dernier (89,6 %). Il convient également de mentionner que le taux de réponse obtenu au cours de l'exercice 2017-2018 demeure supérieur aux normes reconnues (établies à 80 %).

Notons que le nombre d'appels téléphoniques reçus par le Protecteur du citoyen est passé de 59 827 en 2016-2017 à 57 406 en 2017-2018. Quant au taux d'abandon[9], de 1,6 %, il est resté stable par rapport à l'an dernier.

Tout comme les années précédentes, l'engagement ayant trait à la communication d'un accusé de réception dans les deux jours ouvrables suivant la réception d'une demande de services est considéré comme respecté, l'écart de 0,5 point de pourcentage n'étant pas significatif.

Quant aux personnes dont les demandes de services ne relèvent pas de la compétence de l'institution, elles ont été dirigées vers les ressources appropriées à l'intérieur de deux jours ouvrables dans 98,5 % des cas. Il s'agit d'une augmentation de près d'un point de pourcentage par rapport à l'an dernier. Les autres (1,5 %) ont majoritairement été orientées vers la bonne ressource dans un délai moyen de cinq jours ouvrables.

Dans le secteur *Administration publique*, le résultat de 74,6 % des demandes traitées dans un délai maximum de deux semaines (10 jours ouvrables) est similaire à celui de l'année 2016-2017 (74,3 %). La nature particulièrement complexe de certains dossiers traités explique la difficulté de les régler dans un délai de 10 jours ouvrables. Par ailleurs, pour l'année 2017-2018, 87,9 % des dossiers du même secteur ont été traités en 40 jours ouvrables ou moins, comparativement à 87,8 % l'année dernière.

Dans le secteur *Santé et services sociaux*, l'engagement lié au délai maximal de 60 jours ouvrables pour conclure le traitement des demandes (demandes d'assistance, plaintes, signalements) a été respecté dans 57,1 % des dossiers. Il s'agit d'une augmentation notable de 4,4 points de pourcentage par rapport à l'exercice 2016-2017. L'institution maintient ses mesures de vigilance pour continuer à améliorer sa performance et atteindre le délai fixé.

Notons que le Protecteur du citoyen a traité, en 2017-2018, 156 signalements concernant les instances du réseau de la santé et des services sociaux dans un délai de 60 jours, comparativement à 129 en 2016-2017 (hausse de 20,9 %). Le traitement des signalements est en général plus exigeant que celui des plaintes en raison, notamment, de l'urgence d'intervenir, des ressources à y consacrer et du fait que les signalements nécessitent souvent des déplacements sur les lieux.

Par ailleurs, 77,9 % des demandes (demandes d'assistance, plaintes et signalements) du secteur *Santé et services sociaux* ont été traitées dans un délai de 100 jours ouvrables ou moins en 2017-2018. Une durée de traitement plus longue est entre autres nécessaire pour les dossiers qui présentent un degré plus élevé de complexité. Ce résultat représente une amélioration considérable par rapport à 2016-2017 (65,9 %).

Le Protecteur du citoyen a informé régulièrement les personnes de l'évolution de 95,6 % des dossiers plus complexes. Dans 97,2 % des cas, les personnes ont été informées de la durée approximative requise pour traiter leur dossier lorsque celle-ci a excédé 10 jours ouvrables dans le secteur *Administration publique*. Dans le secteur *Santé et services sociaux*, le résultat est de 84,9 % lorsque la durée de traitement a excédé 60 jours ouvrables.

9. Taux d'abandon : Pourcentage des appels abandonnés à l'initiative des citoyens et citoyennes par rapport au nombre total d'appels reçus. Cet abandon a lieu soit avant la prise de l'appel par un membre du personnel, soit lorsque l'appel du citoyen ou de la citoyenne se trouve dans la « file d'attente ».

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

L'exercice 2017-2018 correspond à la première année de la mise en œuvre de la *Loi facilitant la divulgation d'actes répréhensibles à l'égard des organismes publics*. Au cours de cet exercice, l'institution a mis en place l'unité administrative responsable d'assurer les services relatifs à ce nouveau mandat et développé l'expertise de son personnel. Le tableau suivant rend compte des résultats relatifs aux engagements à l'égard des délais de traitement des demandes dans ce secteur. Les données présentées couvrent une période de 11 mois, soit du 1er mai 2017 au 31 mars 2018.

NOS ENGAGEMENTS	2017-2018
Accuser réception par écrit dans les 5 jours ouvrables	96,2 %
Compléter les vérifications dans les 60 jours	76,9 %
Effectuer l'enquête dans les six mois	66,7 %
Aviser, par écrit, dès que le traitement est complété	82,4 %
Transmettre un avis écrit après 60 jours	100 %
Transmettre ensuite un avis écrit tous les 90 jours	100 %

L'engagement du Protecteur du citoyen de transmettre un accusé de réception écrit dans les cinq jours ouvrables lorsque les coordonnées du demandeur lui sont transmises a été respecté à 96,2 %. Dans 100 % des situations, le Protecteur du citoyen a également avisé le demandeur que le traitement de sa demande était complété ou qu'il devrait se poursuivre au terme des 60 jours ayant suivi l'ouverture de son dossier.

Au cours de l'exercice 2017-2018, ce sont deux enquêtes sur trois (66,7 %) qui ont pu être réalisées dans un délai de six mois. Notons que les enquêtes sur les divulgations en matière d'intégrité publique sont complexes en raison de leur nature particulière. En effet, ces enquêtes traitent d'enjeux d'intérêt public et ont souvent une dimension systémique. De plus, elles comprennent généralement plusieurs motifs et nécessitent que les enquêteurs recueillent de nombreux témoignages ainsi que plusieurs preuves documentaires. Précisons également qu'afin de respecter les obligations d'équité procédurale et d'assurer le respect des droits des personnes mises en cause par les enquêtes, celles-ci ont l'occasion d'exprimer leur version des faits par rapport aux éléments recueillis en cours d'enquête. Au cours des prochains exercices, l'institution veillera à l'amélioration constante de sa performance.

Enfin, les efforts consentis ont permis au Protecteur du citoyen de respecter ses engagements quant aux avis transmis, après 60 jours puis tous les 90 jours suivants, pour informer le demandeur de la poursuite du traitement de son dossier.

UNE APPROCHE HUMAINE ET DES SERVICES COURTOIS

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

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

L'un des objectifs du *Plan stratégique 2012-2018* est d'« offrir des services adaptés aux besoins des citoyens ». Le Protecteur du citoyen ne laisse personne sans réponse. L'institution s'est dotée d'outils pour diriger les gens au bon endroit lorsque les services demandés ne relèvent pas de sa compétence. En cas de doute, elle procède à une analyse pour trouver la ressource appropriée vers laquelle les orienter. Le personnel reçoit aussi des formations lui permettant de réagir à diverses situations et de répondre adéquatement aux personnes présentant des problèmes particuliers.

Chaque membre du personnel a l'obligation de noter, dans un registre, tous les rendez-vous avec les citoyens et citoyennes qui ont lieu dans les bureaux de Québec et de Montréal. Ce registre consigne le moment précis où s'amorce le rendez-vous convenu. Pour 2017-2018, le registre indique que l'horaire de sept rendez-vous relatifs aux demandes concernant le réseau de la santé et des services sociaux, un ministère ou un organisme public ou encore un établissement de détention n'a pu être respecté, à six minutes près. Pour sa part, le registre permettant de noter les rendez-vous relatifs aux demandes concernant la divulgation d'actes répréhensibles et les plaintes en cas de représailles n'a pas encore été mis en place.

Pour la même période, l'engagement « Une approche humaine et des services courtois » n'a fait l'objet d'aucun motif d'insatisfaction jugé fondé, comparativement à trois l'année précédente.

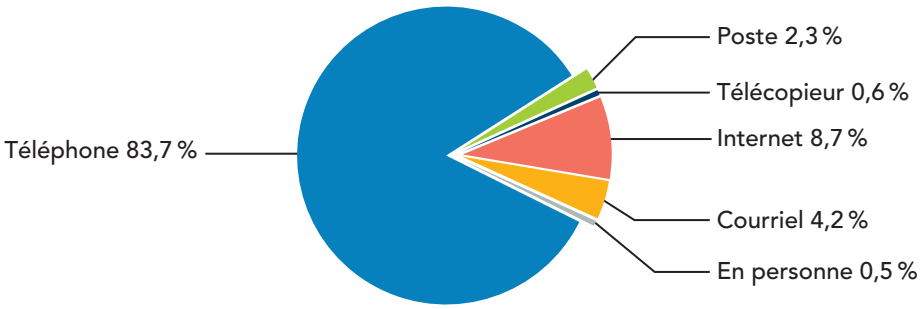
DES SERVICES ACCESSIBLES

L'organisation et l'horaire de travail du personnel d'accueil assurent l'accessibilité[10] des bureaux du Protecteur du citoyen. Les citoyens et citoyennes peuvent se présenter directement dans ces bureaux pour formuler leur demande de services. Ils peuvent également faire une demande par le formulaire sécurisé sur Internet, par la poste, par télécopieur, par téléphone ou par courriel, ce qui simplifie leurs démarches.

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

Le graphique suivant présente les modes de contact des demandes reçues concernant le réseau de la santé et des services sociaux, les ministères et organismes et les établissements de détention.

Les modes de contact des demandes reçues



10. Cette accessibilité est respectée en tout temps, exception faite d'événements exigeant la fermeture temporaire des bureaux. Ceux-ci sont définis dans une politique administrative à cet égard. Il s'agit essentiellement de situations d'urgence susceptibles de mettre en danger la santé ou la sécurité des occupants de l'édifice, d'une alerte d'incendie ou d'un exercice d'évacuation ou encore d'une panne d'électricité, de chauffage ou de climatisation ne pouvant être réparée à court terme. Aucun événement n'a mené à la fermeture des bureaux en 2017-2018.

Au cours de l'exercice 2017-2018, ce sont 83,7 % de ces demandes de services qui ont été adressées au Protecteur du citoyen par téléphone. Il s'agit d'une diminution de 0,2 point de pourcentage par rapport à l'exercice précédent. Une messagerie vocale est en fonction en dehors des heures d'ouverture.

Le Protecteur du citoyen constate en 2017-2018 une légère augmentation des demandes reçues par courriel (4,2 % comparativement à 3,7 % en 2016-2017) et une légère diminution de celles reçues par la poste (2,3 % comparativement à 2,6 % en 2016-2017). Quant aux demandes reçues par Internet (8,7 %), elles sont en hausse constante depuis 2012-2013 (elles représentaient alors 3,6 % des demandes).

Notons enfin que l'engagement concernant l'accessibilité aux services a fait l'objet d'un motif d'insatisfaction jugé fondé. Le Protecteur du citoyen a mis en place des mesures pour corriger cette situation et éviter qu'elle se reproduise.

DES PLAINTES TRAITÉES AVEC RIGUEUR ET COMPÉTENCE

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

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

Le respect de la protection des renseignements personnels et de la confidentialité des renseignements que communiquent à l'institution les citoyens et citoyennes, les ministères, les organismes publics et les instances du réseau de la santé et des services sociaux est essentiel à la réalisation de la mission du Protecteur du citoyen. C'est pourquoi il veille à l'application des mesures prévues notamment à ses lois constitutives et à sa *Politique sur la sécurité de l'information*, en plus de donner des séances d'information au personnel concerné. Celui-ci reçoit des consignes claires visant à lui permettre de reconnaître les documents confidentiels comportant des renseignements personnels, et de s'en départir de façon sécuritaire lorsque leur conservation n'est plus requise. Des instructions sont communiquées au personnel pour l'usage d'ordinateurs et de téléphones portables, pour l'utilisation des médias sociaux et pour le transport sécuritaire des dossiers.

En 2017-2018, l'engagement « Des plaintes traitées avec rigueur et compétence » a fait l'objet d'un motif d'insatisfaction jugé fondé. Le Protecteur du citoyen a mis en place des mesures pour corriger cette situation et éviter qu'elle se reproduise.

DES EXPLICATIONS CLAIRES ET DES SERVICES TRANSPARENTS

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

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

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

En 2017-2018, l'engagement « Des explications claires et des services transparents » a fait l'objet d'un motif d'insatisfaction jugé fondé. Le Protecteur du citoyen a mis en place des mesures pour corriger cette situation et éviter qu'elle se reproduise.

LES PLAINTES RELATIVES À LA QUALITÉ DES SERVICES

Une personne insatisfaite du traitement de sa demande ou du non-respect d'un engagement de la *Déclaration de services aux citoyens* peut s'en plaindre verbalement ou par écrit. Le Protecteur du citoyen s'engage alors à accuser réception de la plainte dans les deux jours ouvrables. Il s'engage également à communiquer à la personne une réponse claire et complète dans un maximum de 30 jours ouvrables. Les résultats ci-après, relatifs à ces deux engagements, sont issus des dossiers dont le traitement est terminé.

Au cours de l'année 2017-2018, 93 plaintes, formulées en 105 motifs, ont été traitées par le Protecteur du citoyen. De ces motifs, 17 portaient sur une insatisfaction concernant la qualité des services pendant que le dossier était en traitement, alors que 88 portaient sur des dossiers déjà conclus.

NOS ENGAGEMENTS	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018
Accuser réception de votre plainte dans les deux jours ouvrables	90,6 %	92,3 %	96,9 %	96,8 %	96,0 %	94,6 %

Le Protecteur du citoyen a confirmé, verbalement ou par écrit, la réception de leur plainte à 88 des 93 plaignants (94,6 %) dans un délai de deux jours ouvrables.

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

Le ratio de plaintes/demandes de services

ANNÉES FINANCIÈRES	NOMBRE TOTAL DE DEMANDES DE SERVICES	VARIATION ANNUELLE DE LA DEMANDE TOTALE	NOMBRE DE PLAINTES REÇUES	VARIATION ANNUELLE DU NOMBRE DE PLAINTES	RATIO PLAINTES/ DEMANDES DE SERVICES
2012-2013	19 460	+ 1,1 %	96	– 1,0 %	0,493 %
2013-2014	18 181	– 6,6 %	104	+ 8,3 %	0,572 %
2014-2015	19 189	+ 5,5 %	96	– 7,7 %	0,500 %
2015-2016	19 668	+ 2,5 %	93	– 3,1 %	0,473 %
2016-2017	19 872	+ 1,0 %	99	+ 6,5 %	0,498 %
2017-2018	19 864	– 0,04 %	93	– 6,1 %	0,468 %

Une plainte reçue à la fin d'une année financière peut avoir été traitée au début de l'année suivante. C'est pour cette raison que, dans la compilation des plaintes à l'égard des services du Protecteur du citoyen, le nombre de plaintes traitées et de motifs s'y rattachant ne correspond pas au nombre de plaintes et de motifs reçus au cours de l'année. Cette année, toutefois, ces données coïncident parfaitement.

NOS ENGAGEMENTS	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018
Vous communiquer une réponse claire et complète dans un maximum de six semaines (30 jours ouvrables)	97,1 %	100 %	98,6 %	89,1 %	98,0 %	96,8 %

Le pourcentage de plaintes en matière de qualité des services traitées en 30 jours ouvrables ou moins par le Protecteur du citoyen s'élève à 96,8 % en 2017-2018. Parmi les 93 plaintes réparties en 105 motifs d'insatisfaction traitées en 2017-2018, trois n'ont pu être traitées en 30 jours ouvrables. Des 105 motifs, 85 étaient recevables, et 6 (7,1 %) ont été jugés fondés. Pour ces six motifs, les mesures d'amélioration appropriées ont été mises en place afin de remédier à la situation ou pour éviter qu'elle se reproduise.

Au fil des ans, le Protecteur du citoyen constate un nombre important de motifs d'insatisfaction concernant des dossiers où des conclusions défavorables aux citoyens et aux citoyennes sont rendues. Or, comme l'énonce expressément la *Déclaration de services aux citoyens*, une plainte relative à la qualité des services ne peut viser à modifier les conclusions. C'est essentiellement ce qui explique que certaines plaintes sont déclarées irrecevables (19 % en 2017-2018).

LES AFFAIRES PARLEMENTAIRES

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

En 2017-2018, le Protecteur du citoyen a pris part à deux auditions formelles relativement à des projets de loi :

- Le 24 octobre 2017, devant la Commission des institutions, relativement au projet de loi nº 107, *Loi visant à accroître la compétence et l'indépendance du commissaire à la lutte contre la corruption et du Bureau des enquêtes indépendantes ainsi que le pouvoir du directeur des poursuites criminelles et pénales d'accorder certains avantages à des témoins collaborateurs*;
- Le 16 janvier 2018, devant la Commission de l'aménagement du territoire, relativement au projet de loi nº 155, *Loi modifiant diverses dispositions législatives concernant le domaine municipal et la Société d'habitation du Québec*.

Outre ses interventions résultant de la veille législative et réglementaire – accessibles sur son site Web et dont le bilan quantitatif se trouve dans le présent rapport annuel de gestion (objectif 1.1.3 du plan stratégique) –, les actions en matière d'affaires parlementaires du Protecteur du citoyen prennent principalement la forme d'un soutien apporté aux commissions parlementaires dans l'exercice de leur mandat de surveillance des ministères, organismes publics et instances du réseau de la santé et des services sociaux.

Ainsi, à l'occasion de l'élaboration de la planification stratégique 2018-2023, la protectrice du citoyen a convié les membres des commissions des institutions, de l'administration publique et de la santé et des services sociaux à participer à une rencontre d'échange, en septembre 2017, afin notamment de recueillir leur point de vue et d'alimenter sa réflexion au regard des choix stratégiques à prioriser.

La protectrice du citoyen a aussi tenu une rencontre d'information sur le contenu du rapport intitulé *Traitement des plaintes en milieu scolaire : pour une procédure simple, rapide, efficace et impartiale*, au moment de sa publication le 31 octobre 2017, avec les membres de la Commission des institutions et de celle de la culture et de l'éducation.

Cette année, le Protecteur du citoyen a accru ses relations avec la Commission de l'administration publique de l'Assemblée nationale et a établi avec elle les modalités d'une collaboration renforcée. Cette collaboration s'inscrit en complémentarité de la relation que le Protecteur du citoyen entretenait déjà avec la Commission des institutions, à qui il rend compte en vertu de l'article 294.1 du *Règlement de l'Assemblée nationale*. Elle permet de mettre en œuvre un volet du mandat de la Commission de l'administration publique, prévu par l'article 117.6 du *Règlement*, qui prévoit que celle-ci a notamment pour fonction d'entendre, « en vertu de la *Loi sur l'administration publique*, les ministres, si ceux-ci le jugent opportun, et, selon le cas, les sous-ministres ou les dirigeants d'organismes afin de discuter de leur gestion administrative lorsque celle-ci est signalée dans un rapport du Vérificateur général ou du Protecteur du citoyen ».

Les avantages pour l'amélioration de la qualité des services publics d'une collaboration renforcée entre la Commission de l'administration publique et le Protecteur du citoyen sont nombreux. En effet, par son point de vue sur l'administration publique, le Protecteur du citoyen peut apporter des intrants pertinents aux parlementaires dans leur rôle de contrôleurs de l'action gouvernementale. Réciproquement, par ses auditions des dirigeants des ministères et organismes, la Commission de l'administration publique peut servir de moyen supplémentaire, au bénéfice des citoyens et des citoyennes, pour contribuer à l'implantation des recommandations du Protecteur du citoyen (particulièrement celles découlant de ses rapports spéciaux).

C'est ainsi que, le 29 mars 2018, la Commission de l'administration publique a tenu une audition concernant le rapport spécial du Protecteur du citoyen intitulé *Les résidences privées pour aînés : plus que de simples entreprises de location résidentielle*. Après une séance de travail avec la protectrice du citoyen, la Commission de l'administration publique a entendu les sous-ministres de la Santé et des Services sociaux et des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire sur le suivi accordé à ce rapport.

Dans ce même contexte de collaboration renforcée, divers états de situation concernant les problématiques mises en évidence par le Protecteur du citoyen dans son examen des plaintes des citoyens et citoyennes ont aussi été transmis à la Commission de l'administration publique.

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

LA COOPÉRATION AVEC LES OMBUDSMANS

Le Protecteur du citoyen, comme ses homologues ombudsmans et médiateurs parlementaires des autres provinces et pays, participe aux travaux d'associations regroupant des institutions dont le mandat est similaire au sien. Ces actions s'inscrivent d'emblée dans les devoirs de la fonction.

Cette coopération s'exerce principalement avec le Conseil canadien des ombudsmans parlementaires (CCPO), avec l'Association des Ombudsmans et Médiateurs de la Francophonie (AOMF) ainsi qu'avec le Forum canadien des ombudsmans (FCO) et l'Institut International de l'Ombudsman. Le Protecteur du citoyen participe aussi au regroupement canadien, plus informel, des commissaires à l'intégrité et des ombudsmans parlementaires exerçant comme lui un mandat en matière d'intégrité publique. Le Protecteur du citoyen partage les objectifs de ces associations, soit le soutien aux institutions, la formation du personnel, l'encouragement à la recherche, la diffusion de ses résultats, le développement des meilleures pratiques ainsi que la promotion de la connaissance et du rôle des ombudsmans. Il choisit de prendre part à certaines de leurs activités en fonction de leur apport au renforcement de sa propre expertise et de sa performance institutionnelle, ou de la possibilité de partager son expérience et son savoir-faire avec des institutions comparables qui en sont à leurs débuts ou dont le statut est fragile.

C'est dans cette optique que le vice-protecteur Affaires institutionnelles et prévention a pris part, notamment en qualité de formateur, au Séminaire de formation pour les médiateurs membres de l'AOMF et leurs collaborateurs, d'Europe et du Canada, tenu à Bruxelles en décembre 2017. Lui-même et la protectrice du citoyen avaient participé à une rencontre du Bureau de l'AOMF avec les ombudsmans francophones du Canada, à Fredericton, au Nouveau-Brunswick, en octobre 2017.

En juin 2017, la protectrice du citoyen a pris part à la réunion annuelle du CCPO, à Saint John's, à Terre-Neuve-et-Labrador, alors que le vice-protecteur Affaires institutionnelles et prévention et la directrice des enquêtes sur les divulgations en matière d'intégrité publique ont participé à la rencontre des homologues canadiens (Public Interest Disclosure Conference) tenue en septembre à Saint Andrews, au Nouveau-Brunswick.

LA COMPARAISON AVEC D'AUTRES OMBUDSMANS PARLEMENTAIRES

Depuis 2012-2013, le Protecteur du citoyen compare ses données de gestion avec celles d'autres ombudsmans parlementaires au Canada et à l'étranger, à des fins d'évaluation de sa performance. La sélection des institutions retenues repose sur la plus grande similarité possible des domaines de compétence, des régimes parlementaires et des réalités démographiques de ces institutions. La disponibilité des données publiques officielles, seule source d'information retenue pour cet exercice comparatif, complète les critères de sélection des institutions qui figurent à l'annexe 2 du présent rapport de gestion. Cette annexe fait référence aux données rendues publiques pour l'année financière 2016-2017, 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 2016-2017 mène aux constats suivants :

- Parmi ses homologues, le Protecteur du citoyen du Québec se classe au premier rang pour ce qui est de son ratio des demandes fermées par rapport aux demandes reçues (1,126 contre une moyenne de 1,005) ;
- Son taux d'encadrement (8,3 %) est en deçà de la moyenne (15,4 %) de l'ensemble des 10 institutions d'ombudsmans incluses dans cette comparaison ;
- Le Protecteur du citoyen se caractérise par un coût (pour l'État) par habitant inférieur à la moyenne (1,81 $ contre 2,04 $).

LES AUTRES ENJEUX DE GESTION

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

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

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

L'ACCÈS À L'INFORMATION

Au cours de l'année 2017-2018, le Protecteur du citoyen a répondu à 58 demandes d'accès à l'information, formulées par 55 personnes. De ce nombre, 40 demandes concernaient l'accès à des renseignements personnels et 18 avaient pour objet l'obtention de documents administratifs.

Les demandes d'accès à l'information (2012-2018)

EXERCICES FINANCIERS	NOMBRE DE DEMANDES	NOMBRE DE DEMANDEURS
2012-2013	51	47
2013-2014	37	36
2014-2015	52	45
2015-2016	61	59
2016-2017	51	48
2017-2018	58	55

Des 40 demandes concernant l'accès à des renseignements personnels, 25 ont été acceptées partiellement, trois l'ont été intégralement et six ont été refusées. Il n'y avait aucun document correspondant aux six autres demandes. L'acceptation partielle de certaines demandes s'explique par les dispositions législatives particulières applicables à l'institution relativement à la confidentialité des renseignements obtenus ou produits dans l'exercice des fonctions de son personnel. En ce qui concerne les 18 demandes d'accès à des documents administratifs, cinq ont été refusées totalement, cinq ont été acceptées intégralement et deux autres ont été acceptées partiellement. Six demandes visaient des documents qui n'existaient pas.

Une seule demande n'a pu être traitée à l'intérieur des délais qu'impose la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels*. Les 57 autres ont reçu réponse dans les délais prescrits par la *Loi* (34 à l'intérieur de 20 jours, 23 à l'intérieur de 30 jours). Au 31 mars 2018, deux de ces décisions avaient fait l'objet d'une demande de révision à la Commission d'accès à l'information.

LA PROTECTION DES RENSEIGNEMENTS PERSONNELS

En 2017-2018, trois séances de formation sur l'accès à l'information et sur la protection des renseignements personnels ont été offertes à 20 nouveaux employés et employées à leur arrivée au sein de l'institution. À cela s'ajoute une séance de formation sur les particularités de l'application de la *Loi sur l'accès à l'information* au Protecteur du citoyen, donnée à 17 personnes.

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 assujetti 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*. Cette procédure peut être consultée sur le site **protecteurducitoyen.qc.ca**.

Le tableau de la page suivante 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*.

ARTICLE 25 DE LA *LOI FACILITANT LA DIVULGATION D'ACTES RÉPRÉHENSIBLES À L'ÉGARD DES ORGANISMES PUBLICS*	NOMBRE DE DIVULGATIONS OU DE COMMUNICATIONS PAR POINT
1. Divulgations reçues par la Direction des enquêtes sur les divulgations en matière d'intégrité publique ou par le répondant en éthique	1
2. Divulgations auxquelles il a été mis fin, en application de l'article 12	1
3. Divulgations fondées	0
4. Divulgations recevables réparties selon chacune des catégories d'actes répréhensibles visées à l'article 4 :	
• 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	0
• Un manquement grave aux normes d'éthique et de déontologie	0
• Un usage abusif des fonds ou des biens d'un organisme public, y compris de ceux que celui-ci gère ou détient pour autrui	0
• Un cas grave de mauvaise gestion au sein d'un organisme public, y compris un abus d'autorité	0
• 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	0
• Le fait d'ordonner ou de conseiller à une personne de commettre un acte répréhensible mentionné précédemment	0
5. 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 et aux vice-protecteurs 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 figurent 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 notamment des enjeux relatifs aux médias sociaux. En 2017-2018, cette formation a été donnée à 30 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*[11] 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 et citoyennes d'expression anglaise.

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

LE DÉVELOPPEMENT DURABLE

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

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

Dans le souci constant d'améliorer sa performance, le Protecteur du citoyen implante et met à la disposition de son équipe des outils de travail modernes et performants pour faciliter son accès au savoir institutionnel, accélérer la transmission des connaissances au nouveau personnel et s'assurer de préparer adéquatement la relève de son effectif. Il adopte également des pratiques de production et de consommation écoresponsables, aussi bien dans le traitement des dossiers des citoyens et citoyennes, 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.

11. RLRQ, c. C-11.

L'UTILISATION DES RESSOURCES

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

LES RESSOURCES HUMAINES

L'ÉVOLUTION DES EFFECTIFS

Les tableaux suivants présentent l'effectif autorisé par catégories d'emploi, par unités administratives, par genres et par groupes d'âge.

L'effectif autorisé au 31 mars 2018 par catégories d'emploi

CATÉGORIES D'EMPLOI	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018
Hors-cadre	3	3	3	3	3	3
Cadres	8	8	8	8	8	10
Professionnels	68	73	72	70	70	80
Techniciens	35	36	38	39	39	38
Personnel de soutien	19	13	12	13	13	13
Total	**133**	**133**	**133**	**133**	**133**	**144***

* L'effectif est désormais au nombre de 144 compte tenu de l'ajout de personnel nécessaire au fonctionnement de la nouvelle Direction des enquêtes sur les divulgations en matière d'intégrité publique.

L'effectif total autorisé au Protecteur du citoyen a augmenté au cours de la dernière année, notamment en raison de la mise en place de la Direction des enquêtes sur les divulgations en matière d'intégrité publique. La nature des emplois créés a entraîné une hausse dans la catégorie du personnel professionnel.

Par ailleurs, le personnel affecté à l'encadrement et au soutien administratif s'est maintenu à un très bas niveau.

L'effectif en poste au 31 mars 2018 par unités administratives

UNITÉS ADMINISTRATIVES	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018
Bureau de la protectrice du citoyen	2	2	2	2	2	2
Vice-protectorat Services aux citoyens et aux usagers	84	84	88	88	89	88
Vice-protectorat Affaires institutionnelles et prévention[12]	31	31	32	31	32	37
Direction des communications[13]	S. O.	S. O.	S. O.	S. O.	S. O.	4
Direction des ressources humaines et de l'administration	11	11	11	9	10	10
Total	**128**	**131**	**133**	**130**	**133**	**141**

L'effectif en poste au 31 mars 2018 par genres

GENRES	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018
Féminin	91	92	94	95	98	107
Masculin	37	39	39	35	35	34
Total	**128**	**131**	**133**	**130**	**133**	**141**

L'effectif en poste au 31 mars 2018 par groupes d'âge

GROUPES D'ÂGE	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018
35 ans et moins	25	23	23	17	17	20
36-40 ans	19	21	21	22	24	22
41-45 ans	6	12	13	16	17	23
46-50 ans	18	17	16	12	12	12
51-55 ans	27	25	27	30	30	27
56 ans et plus	33	33	33	33	33	37
Total	**128**	**131**	**133**	**130**	**133**	**141**

12. Le 1er juin 2015, le Vice-protectorat Affaires institutionnelles et prévention a réuni ce qui était auparavant présenté dans ce tableau sous « Vice-protectorat Prévention et innovation » ainsi que « Secrétariat général, Direction des affaires juridiques et Direction des communications ».

13. Depuis le 13 septembre 2017, la Direction des communications ne relève plus du Vice-protectorat Affaires institutionnelles et prévention, mais plutôt directement de la protectrice du citoyen.

Le portrait de l'effectif en poste a connu quelques variations au cours de la dernière année, selon l'unité administrative. Le personnel féminin, qui comptait pour 73,6 % de l'effectif total en 2016-2017, présente une légère hausse de 2,2 points de pourcentage en 2017-2018. Il forme maintenant 75,8 % de l'effectif total.

Certains changements sont observés dans la répartition par groupes d'âge au cours des dernières années. En effet, les employés de 45 ans et moins constituent 46,1 % de l'effectif en poste en 2017-2018, comparativement à 39,1 % en 2012-2013.

LA FORMATION ET LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

Le Protecteur du citoyen développe ses ressources humaines de façon continue. Le programme d'accueil est rodé et fait l'objet de commentaires positifs. Le plan annuel de développement des ressources humaines permet quant à lui de programmer des activités de groupe qui répondent à des besoins communs pour l'acquisition des compétences requises dans les domaines d'intervention de l'institution.

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

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

CHAMPS D'ACTIVITÉ	ANNÉE CIVILE 2012	ANNÉE CIVILE 2013	ANNÉE CIVILE 2014	ANNÉE CIVILE 2015	ANNÉE CIVILE 2016	ANNÉE CIVILE 2017
Favoriser le développement des compétences	181 156 $	157 232 $	120 301 $	153 201 $	131 118 $	145 447 $
Soutenir l'acquisition des habiletés de gestion	19 273 $	11 471 $	2 530 $	1 224 $	2 072 $	1 030 $
Acquérir de nouvelles connaissances technologiques	14 619 $	4 580 $	21 248 $	18 589 $[14]	4 054 $	4 333 $
Favoriser l'intégration du personnel et le cheminement de carrière	20 914 $	10 489 $	11 396 $	6 943 $	8 570 $	5 261 $
Améliorer les capacités de communication verbale et écrite	26 222 $	40 127 $	91 435 $	44 594 $	14 544 $	14 657 $
Total	**262 184 $**	**223 899 $**	**246 910 $**	**224 551 $**	**160 358 $**	**170 728 $**

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

L'évolution des dépenses de formation

ANNÉES CIVILES	PROPORTION DE LA MASSE SALARIALE (%)	NOMBRE MOYEN DE JOURS DE FORMATION PAR PERSONNE	MONTANT ALLOUÉ PAR PERSONNE
2012	2,6	3,8	1 820,73 $
2013	2,1	3,3	1 473,02 $
2014	2,2	3,1	1 443,92 $
2015	2,0	3,8	1 615,47 $
2016	1,4	3,0	1 347,54 $
2017	1,5	1,8	986,87 $

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

Les jours totaux de formation par catégories d'emploi

ANNÉES CIVILES	CADRES	PROFESSIONNELS	FONCTIONNAIRES	TOTAL
2012	45,5	350,0	151,7	547,2
2013	56,6	305,1	133,2	494,9
2014	21,3	321,6	187,9	530,8
2015	26,9	357,3	139,3	523,5
2016	13,9	247,4	96,4	357,7
2017	19,8	218,2	71,3	309,3

Les ressources financières consacrées à la formation ont connu cette année une hausse de 6,5 % (10 370 $) par rapport à l'exercice précédent. Cela s'explique, notamment, par la mise en place d'une unité administrative responsable du traitement des divulgations d'actes répréhensibles et des plaintes en cas de représailles. Ce nouveau mandat du Protecteur du citoyen a nécessité des dépenses de 30 128 $ pour la formation du nouveau personnel. N'eût été ces dépenses, les ressources financières consacrées à la formation auraient été en baisse de 12,3 %.

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

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

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

Au cours de l'année 2017-2018, la dotation des emplois de délégués et de délégués adjoints a reposé, d'une part, sur des appels de candidatures en continu et sur la tenue de processus de sélection particuliers et, d'autre part, sur l'utilisation des banques de candidatures de l'institution. Cela a permis de disposer d'une variété de ressources qualifiées, en nombre suffisant pour répondre de façon adéquate aux besoins.

En ce qui concerne les départs volontaires, le tableau suivant présente le taux de roulement des cinq dernières années, en détaillant les motifs de ces départs. Le taux de roulement a diminué cette année, passant de 8,3 % en 2016-2017 à 6,9 % en 2017-2018. Le second tableau indique quant à lui les catégories d'emploi touchées par les départs à la retraite.

Les départs volontaires (taux de roulement)

DÉPARTS	2013-2014	%	2014-2015	%	2015-2016	%	2016-2017	%	2017-2018	%
Nombre de départs	4	3,1 %	12	9,1 %	7	5,3 %	11	8,3 %	10	6,9 %
Nombre de postes occupés*	129		132		131		133		144	
Détail des départs										
Démission	0		0		0		2		4	
Retraite	2		9		6		6		3	
Décès									1	
Mutation (retour à la fonction publique)	2		3		1		3		2	
Total	**4**		**12**		**7**		**11**		**10**	

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

Les prises de retraite par catégories d'emploi

ANNÉES FINANCIÈRES	CADRES	PERSONNEL PROFESSIONNEL	FONCTIONNAIRES
2012-2013	0	2	0
2013-2014	0	0	2
2014-2015	0	5	4
2015-2016	0	5	1
2016-2017	2	4	0
2017-2018	0	1	2

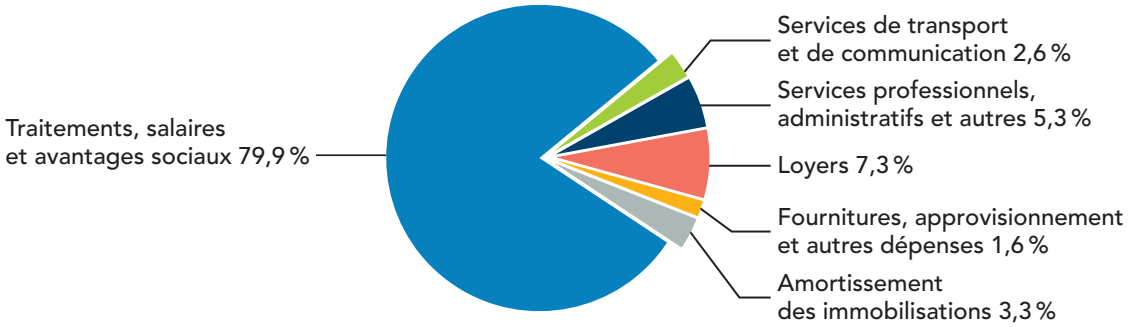
LES RESSOURCES FINANCIÈRES

Des crédits de 17,6 millions de dollars sont inscrits pour le Protecteur du citoyen au *Budget de dépenses 2017-2018 (volume 1)*, consacré à l'Assemblée nationale et aux personnes désignées. Il s'agit d'une augmentation de 10,8 % par rapport à l'année précédente. Cette hausse s'explique par l'augmentation des crédits du Protecteur du citoyen à la suite de l'entrée en vigueur, le 1er mai 2017, de la *Loi facilitant la divulgation d'actes répréhensible à l'égard des organismes publics*. Dans ce contexte, le Protecteur du citoyen a procédé à la création d'une unité administrative responsable du traitement des divulgations d'actes répréhensibles et des plaintes en cas de représailles. Au total, le Protecteur du citoyen a reçu 1,4 million de dollars pour la mise en œuvre de cette nouvelle loi. Cette somme représente 84 % des nouveaux crédits de l'exercice financier.

Les charges relatives au mandat du Protecteur du citoyen pour l'exercice 2017-2018 sont de 16,9 millions de dollars. Elles incluent l'amortissement et excluent les immobilisations. La ventilation des dépenses illustre les ressources financières consacrées aux différents postes budgétaires de l'institution au cours des quatre dernières années. Rappelons que les ressources financières sont composées des crédits utilisés pour la rémunération et le fonctionnement ainsi que de la charge d'amortissement. Les dépenses sont présentées selon le modèle du Contrôleur des finances.

La ventilation des dépenses (en milliers de dollars)

CATÉGORIES	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018
Dépenses	14 500,4	14 438,9	15 102,8	16 935,2
Rémunération	12 345,9	12 223,9	12 247,0	13 533,9
Services de transport et de communication	476,4	368,6	298,2	448,5
Services professionnels, administratifs et autres	466,7	472,4	747,2	888,0
Loyers	1 036,1	1 051,0	1 063,8	1 241,4
Fournitures et approvisionnement	121,3	103,1	204,6	232,0
Autres dépenses	1,3	1,3	0,9	41,8
Amortissement des immobilisations	52,7	218,6	541,1	549,6



LA RÉMUNÉRATION ET LE FONCTIONNEMENT

Près de 80 % des dépenses du Protecteur du citoyen sont consacrées à la rémunération du personnel, ce qui s'explique par la nature même de sa mission et de ses fonctions. En 2017-2018, les dépenses ont progressé de 10,5 % par rapport à l'exercice précédent.

Les dépenses de fonctionnement ont quant à elles augmenté de 19,1 % par rapport à 2016-2017. L'adoption de la *Loi facilitant la divulgation d'actes répréhensibles à l'égard des organismes publics* explique l'augmentation substantielle des dépenses de fonctionnement (espaces locatifs supplémentaires et équipements nécessaires pour assurer le nouveau mandat).

À la fin de l'exercice 2017-2018, le Protecteur du citoyen a transféré des crédits de 463 652 $ au Fonds consolidé du revenu.

LES IMMOBILISATIONS

Au cours de l'année 2017-2018, le Protecteur du citoyen a effectué des investissements en immobilisations de 209 075 $. De ce montant, 31 889 $ sont attribuables au renouvellement et à l'entretien de certaines infrastructures informatiques, 6 180 $ sont liés à des acquisitions d'immobilisations en ressources informationnelles et 171 006 $ sont comptabilisés au projet de gestion intégrée des documents.

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

CATÉGORIES	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018
Acquisition d'immobilisations tangibles	35,6	40,3	30,9	75,8	34,8	0,0
Immobilisation en ressources informationnelles	—	—	—	—	65,2	38,1
Développement informatique	—	1 378,7	1 536,9	462,0	77,3	171,0

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

Dans son *Plan annuel de gestion des dépenses 2017-2018,* le Protecteur du citoyen a alloué ses ressources humaines en fonction des trois orientations relatives à sa mission : les services aux citoyens et aux usagers, la prévention et l'innovation ainsi que la divulgation en matière d'intégrité publique. Cette répartition vise à assurer le plein exercice du pouvoir de l'institution grâce à l'utilisation optimale des moyens d'action appropriés.

Le tableau ci-dessous présente les ressources financières consacrées à ces orientations. Ces montants sont constitués des coûts directs, auxquels sont ajoutés les frais généraux.

La répartition budgétaire 2017-2018 par orientations (en milliers de dollars)

ORIENTATIONS	DÉPENSES RÉELLES		DÉPENSES PRÉVUES	
	$	%*	$	%
Orientation 1 : Les services aux citoyens et aux usagers	11 559,0	68,3	12 113,9	69,0
Orientation 2 : La prévention et l'innovation	2 521,9	14,9	2 415,0	13,8
Orientation 3 : La divulgation en matière d'intégrité publique	1 376,0	8,1	1 505,7	8,6
Administration	1 064,0	6,3	1 075,5	6,1
Total des crédits servant à la répartition en fonction des orientations	**16 520,9**	**97,6**	**17 110,0**	**97,5**
Crédits permanents – régime de retraite des ex-protecteurs et des ex-vice-protecteurs	414,3	2,4	445,9	2,5
Total des crédits de dépenses	**16 935,2**	**100**	**17 555,9**	**100**

* Les pourcentages indiqués dans ce tableau sont arrondis en tenant compte de toutes les décimales.

Dans le respect du budget alloué pour 2017-2018, les variations entre les dépenses réelles et les dépenses prévues à l'égard des orientations sont attribuables à des périodes d'absence ou aux mouvements de personnel en cours d'année. L'essentiel des dépenses liées aux effectifs (91,3 %) a été affecté à la réalisation d'activités de mission, en fonction des orientations et des priorités, du volume et de la répartition des plaintes et signalements reçus.

Quant au tableau suivant, il fournit des indications sur la réalisation des actions telles qu'elles apparaissent au *Plan annuel de gestion des dépenses 2017-2018*. Pour les orientations 1 et 2, le tableau renvoie aux objectifs du plan stratégique à des fins de corrélation. Pour l'orientation 3, il renvoie aux dispositions prévues dans la *Loi facilitant la divulgation d'actes répréhensibles à l'égard des organismes publics*, lesquelles sont entrées en vigueur le 1er mai 2017.

Les actions prévues dans le *Plan annuel de gestion des dépenses 2017-2018*

ACTIONS	RÉSULTATS 2017-2018	RÉFÉRENCES
ORIENTATION 1 : LES SERVICES AUX CITOYENS ET AUX USAGERS		
Enquêtes donnant lieu à des règlements individuels	Réalisé	Le Protecteur du citoyen traite les plaintes et signalements que lui adressent les citoyens. Il émet des recommandations visant à corriger la situation préjudiciable. Voir les objectifs 1.1.2 et 2.2.1 du *Plan stratégique 2012-2018*.
Intercession auprès des instances publiques en faveur des citoyens	Réalisé	Le Protecteur du citoyen s'assure que les recommandations qu'il propose sont acceptées par les ministères, organismes publics et instances concernés. Voir les objectifs 1.1.2 et 2.2.1 du *Plan stratégique 2012-2018*.
Initiatives visant le règlement de problématiques collectives et multisectorielles	Réalisé	En vertu de son pouvoir d'initiative, le Protecteur du citoyen produit des rapports spéciaux sur des problématiques systémiques impliquant simultanément plusieurs ministères, organismes ou instances. Voir l'objectif 1.1.2 du *Plan stratégique 2012-2018*.

ACTIONS	RÉSULTATS 2017-2018	RÉFÉRENCES
ORIENTATION 2 : LA PRÉVENTION ET L'INNOVATION[15]		
Étude des projets de loi et de règlement	Réalisé	Le Protecteur du citoyen fait une veille législative et réglementaire exhaustive et, s'il y a lieu, attire l'attention du législateur ou du gouvernement sur les situations qui pourraient être préjudiciables aux citoyens. Voir l'objectif 1.1.3 du *Plan stratégique 2012-2018*.
Information et argumentaires transmis aux membres des commissions parlementaires	Réalisé	Le Protecteur du citoyen est régulièrement invité à se prononcer lors de commissions parlementaires et à présenter ses recommandations. Voir le chapitre *Les affaires parlementaires*.
Veille de l'implantation effective de ses recommandations et rapport de leur suivi aux parlementaires	Réalisé	Le Protecteur du citoyen veille à l'implantation des recommandations acceptées par les ministères, les organismes et les instances concernés. Voir l'objectif 2.3.1 du *Plan stratégique 2012-2018*. Il assure également le suivi des recommandations au regard de sa veille législative et réglementaire. Voir objectif 1.1.3 du *Plan stratégique 2012-2018*.
Interventions systémiques et rapports à l'Assemblée nationale, au gouvernement ou à l'un de ses membres	Réalisé	Le Protecteur du citoyen produit les rapports jugés pertinents pour attirer l'attention de l'Assemblée nationale, du gouvernement ou de l'un de ses membres sur des problèmes systémiques constatés dans les services publics. Voir l'objectif 1.1.2 du *Plan stratégique 2012-2018*.
ORIENTATION 3 : LA DIVULGATION EN MATIÈRE D'INTÉGRITÉ PUBLIQUE		
Vérifications et enquêtes sur les divulgations d'actes répréhensibles et les plaintes de représailles	Réalisé	Conformément aux articles 11 et 32 de la *Loi facilitant la divulgation d'actes répréhensibles à l'égard des organismes publics*.
Rapports à la plus haute autorité administrative au sein des organismes publics concernés ou, le cas échéant, au ministre responsable de cet organisme ou au gouvernement	S. O.	Conformément aux articles 15, 16 et 32 de la *Loi facilitant la divulgation d'actes répréhensibles à l'égard des organismes publics*.
Rapport spécial à l'Assemblée nationale	S. O.	Conformément à l'article 16 de la *Loi facilitant la divulgation d'actes répréhensibles à l'égard des organismes publics*.
Veille de l'implantation effective de ses recommandations	S. O.	Conformément aux articles 15 et 32 de la *Loi facilitant la divulgation d'actes répréhensibles à l'égard des organismes publics*.
Administration d'un service de consultation juridique	Réalisé	Conformément à l'article 26 de la *Loi facilitant la divulgation d'actes répréhensibles à l'égard des organismes publics*.
Formation et information sur la portée de la *Loi facilitant la divulgation d'actes répréhensibles à l'égard des organismes publics*	Réalisé	Conformément aux articles 9 et 20 de la *Loi facilitant la divulgation d'actes répréhensibles à l'égard des organismes publics*.

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

LES RESSOURCES INFORMATIONNELLES

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

LE DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES INFORMATIONNELLES

Au cours de l'exercice 2017-2018, le système automatisé de gestion des enquêtes a fait l'objet d'améliorations continues, et six livraisons ont été effectuées avec succès. Ce système constitue l'outil de travail quotidien du personnel du Protecteur du citoyen. Sa fiabilité et sa performance sont essentielles à la qualité des services rendus.

La nouvelle section développée en 2016-2017 pour soutenir les processus d'enquête relatifs à la *Loi facilitant la divulgation d'actes répréhensibles à l'égard des organismes publics* a été déployée en avril 2017. Des indicateurs ont été créés et des ajustements ont été réalisés tout au long de l'exercice financier.

Quant au projet de gestion intégrée des documents, sa phase d'architecture a été suivie par une étape de pré-déploiement où la stratégie de mise en œuvre a été précisée et où des travaux de nature technologique ont été réalisés pour garantir la performance et la disponibilité du nouveau système. Ces travaux ont été réalisés avec l'apport de spécialistes externes, dont les honoraires ont été de 38 250 $.

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

Dans le contexte de l'évolution et de l'entretien de l'infrastructure technologique, cinq serveurs ont été remplacés au coût de 32 562 $. Afin d'atteindre l'objectif de remplacement des postes de travail sur un horizon de quatre ans, le Protecteur du citoyen en a renouvelé 25,0 % (50 sur 200) en cours d'année, au coût de 48 978 $. Des ordinateurs ont également été acquis pour de nouveaux postes de travail et de nouvelles salles de réunion, au coût de 26 795 $.

Le Protecteur du citoyen a par ailleurs procédé à une migration de son système téléphonique vers la téléphonie IP. Le contrat, accordé à la suite d'un appel d'offres public, s'élève à 153 016 $ sur cinq ans.

Le budget annuel 2017-2018 (35 000 $) du centre de documentation a pour sa part été dépassé de 17,4 %, pour passer à 41 090 $, en raison de l'acquisition de documents relatifs au nouveau mandat du Protecteur du citoyen (*Loi facilitant la divulgation des actes répréhensibles à l'égard des organismes publics*).

ANNEXE 1

LES RÉSULTATS DU *PLAN STRATÉGIQUE 2012-2018* EN UN COUP D'ŒIL

OBJECTIFS	INDICATEURS	CIBLES	RÉSULTATS 2017-2018			
			Atteint[16] ou surpassé	En progression, en voie d'être atteint	Sous surveillance	Ne s'applique pas en 2017-2018 ou non mesuré
1.1.1 Déceler les situations préjudiciables	Mise en œuvre d'un programme de détection des préjudices	31 mars 2013 : Programme adopté	C[17]			
		31 mars 2017 : Programme mis en œuvre et complété	√			
1.1.2 Recommander des solutions réalistes aux problèmes collectifs et systémiques constatés dans les services publics	Nombre de rapports sur les problématiques systémiques publiés	2 rapports par année	√			
	Proportion des recommandations à effet collectif et systémique acceptées par les ministères, organismes publics et instances	Recommandations à effet collectif : 95 %	√			
		Recommandations issues des rapports systémiques : 3 sur 4	√			
1.1.3 Proposer des réformes législatives et réglementaires conformes à l'intérêt général	Pourcentage de projets de loi et de règlement pertinents examinés	Projets de loi pertinents : 100 %	√			
		Projets de règlement pertinents : 100 %	√			
1.2.1 Renseigner les citoyens sur leurs droits et leurs obligations concernant les services publics	Nombre de personnes rejointes par différents moyens relativement à l'information sur les droits des citoyens	Hausse de 10 % entre 2012-2013 et 2016-2017	C			

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

17. C : Cible complétée entre 2012 et 2017.

OBJECTIFS	INDICATEURS	CIBLES	RÉSULTATS 2017-2018			
			Atteint ou surpassé	En progression, en voie d'être atteint	Sous surveillance	Ne s'applique pas en 2017-2018 ou non mesuré
1.2.2 Veiller au respect par les ministères, organismes publics et instances de leurs obligations à l'endroit des citoyens et du Protecteur du citoyen	Rappels aux ministères et organismes publics à la suite d'un constat de manquement à certaines obligations inscrites à la *Loi sur la justice administrative* et à la *Loi sur l'administration publique*	31 mars 2013 : Plan d'intervention complété	C			
		À compter de 2013-2014 : Rappels dans 100 % des cas constatés	√			
	Rappels aux instances du réseau de la santé et des services sociaux à la suite d'un constat de manquement à l'obligation de référer au Protecteur du citoyen en 2e niveau	Rappels dans 100 % des cas constatés				√
2.1.1 Informer judicieusement les citoyens des services offerts	Mise en œuvre d'un plan de communication lié aux priorités institutionnelles établies annuellement	Plan de communication mis en œuvre annuellement	√[18]			
	Taux d'achalandage du site Web institutionnel	Hausse de 20 %	C			
	Pourcentage des bureaux de circonscription dont le personnel a été rejoint dans l'année suivant une nouvelle législature	100 % des bureaux de circonscription – 41e législature	C			
2.2.1 Obtenir les correctifs appropriés à la situation de chaque citoyen	Proportion de correctifs acceptés par les ministères, organismes publics et instances par suite des recommandations sur dossiers individuels	95 %	√			
2.3.1 Exercer un suivi diligent des recommandations formulées aux ministères, organismes publics et instances	Proportion de suivis effectués dans les délais fixés concernant la mise en œuvre des recommandations dans les dossiers de plaintes et de signalements	100 % annuellement		√		
	Proportion des recommandations dans les dossiers systémiques pour lesquels un rapport de suivi au 31 mars a été obtenu des ministères, organismes publics et instances	100 % annuellement			√	

18. La cible est considérée comme atteinte puisque l'activité du plan de communication qui n'a pas été réalisée a été reportée, et ce, pour être en cohérence avec le Plan stratégique 2018-2023, élaboré après l'adoption du plan de communication.

OBJECTIFS	INDICATEURS	CIBLES	RÉSULTATS 2017-2018			
			Atteint ou surpassé	En progression, en voie d'être atteint	Sous surveillance	Ne s'applique pas en 2017-2018 ou non mesuré
2.3.2 Surveiller la pérennité des correctifs implantés	Mise en place d'un programme d'analyse de la non-récurrence des problématiques ayant fait l'objet de recommandations acceptées dans les dossiers à effet collectif	31 mars 2013 : Critères de sélection des dossiers et cibles fixés	C			
		À compter de 2013-2014 : 5 sujets analysés annuellement	C			
3.1.1 Offrir des services adaptés aux besoins des citoyens	Niveau de satisfaction des citoyens ciblés en regard de l'adéquation des services à leurs besoins spécifiques	31 mars 2013 : Établissement de la mesure étalon	C			
		31 mars 2017[19] : Hausse de 10 %			√	
3.2.1 Poursuivre le développement des compétences requises et le transfert des savoirs	Proportion des activités du plan de développement des ressources humaines réalisées	90 % annuellement		√		
	Pourcentage des emplois-clés dont les savoirs sont documentés	100 % des emplois-clés		√		
3.2.2 Appuyer l'engagement et la responsabilisation du personnel	Pourcentage de projets liés à la transformation des processus et des pratiques qui ont été planifiés en associant le personnel concerné	100 % des projets	√			
3.3.1 Générer des gains d'efficience dans le traitement des demandes	Pourcentage de gains d'efficience dans le traitement des dossiers individuels	31 mars 2013 : Éléments à optimiser identifiés dans les processus déterminés	C			
		31 mars 2017[19] : Diminution de 10 %	√			
3.3.2 Actualiser les systèmes de gestion des données et des documents	Réalisation d'un plan triennal d'actualisation des ressources informationnelles	31 mars 2013 : Plan triennal adopté	C			
		31 mars 2016[20] : Plan réalisé	√			
	Réalisation des travaux d'actualisation des systèmes de gestion documentaire et de gestion des dossiers	31 mars 2013 : Plan des travaux d'actualisation adopté	C			
		31 mars 2017[19] : Travaux réalisés	√			

19. Dans le contexte de la prolongation d'un an du Plan stratégique 2012-2018 jusqu'au 31 mars 2018, l'atteinte de cette cible a été reportée au 31 mars 2018.

20. Dans le contexte de la prolongation d'un an du Plan stratégique 2012-2018, l'atteinte de cette cible a été reportée au 31 mars 2018. Il a été convenu de faire l'évaluation du résultat par rapport à un plan quinquennal (2013-2018) plutôt que triennal (2013-2016).

ANNEXE 2

TABLEAU COMPARATIF 2016-2017 DES OMBUDSMANS PARLEMENTAIRES

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

Province ou pays	Population (estimations 2016)	Ministères et organismes	Sociétés d'État	Réseau scolaire	Jeunesse	Services correctionnels	Réseau municipal	Santé	Demandes reçues	Demandes fermées	Dépenses totales (2016-2017) en dollars canadiens	Coût (pour l'État) par habitant en dollars canadiens
Ombudsmans parlementaires canadiens												
Québec Protecteur du citoyen	8 321 900	C	HC	HC	HC[21]	C	HC	C	19 872	22 368	15 102 800	1,81 $
Ontario	13 976 300	C	C[23]	C	HC	C	C	HC	21 328	21 432	13 519 000	0,97 $
Manitoba	1 318 100	C	C	HC	HC	C	C	C	4 437	ND	3 550 000[24]	2,69 $
Saskatchewan	1 148 600	C	C	HC	HC	C	C	C	4 406	3 804	3 914 000[24]	3,41 $
Alberta	4 236 400	C	HC	HC	HC	C	HC	C	4 554	4 565	3 114 747	0,74 $
Colombie-Britannique	4 757 700	C	C	C	C	C	C	C	7 997	8 273	7 117 000[24]	1,50 $
Ombudsmans parlementaires du Commonwealth												
Grande-Bretagne (sans l'Écosse)	58 381 300	C	C	HC	C	HC	HC	C	31 249	31 461	57 670 605[25]	0,99 $[26]
Écosse	5 404 700	C	C	C	C	C	C	C	5 586	5 508	5 561 100[25]	1,03 $[26]
Australie-Occidentale	2 567 800	C	C	C	C	C	C	HC	12 321	12 300	11 292 921[25]	4,40 $[26]
Nouvelle-Zélande	4 684 500	C	C	C	C	C	C	C	11 846	12 141	13 284 616[25]	2,84 $[26]

Province ou pays	Demandes reçues par 100 000 habitants	Ratio des demandes fermées/ demandes reçues	Employés (équivalents temps complet)	Taux d'encadrement	Masse salariale/ dépenses totales	Taux d'adhésion aux recommandations	Plaintes sur les services/ demandes reçues	% plaintes fondées sur les services	Taux de satisfaction des citoyens
Ombudsmans parlementaires canadiens									
Québec Protecteur du citoyen	238,8	1,126	133	8,3 %	81,1 %	98,8 %	0,5 %	12,4 %	8,1/10[22]
Ontario	152,6	1,005	100	9,0 %	77,6 %	ND	ND	ND	ND
Manitoba	336,6	ND	33	27,3 %	83,6 %	ND	ND	ND	ND
Saskatchewan	383,6	0,863	26	19,2 %	77,7 %	100 %	ND	ND	ND
Alberta	107,5	1,002	32	25,0 %	99,5 %	ND	ND	ND	ND
Colombie-Britannique	168,1	1,035	61	14,8 %	80,6 %	ND	ND	ND	ND
Ombudsmans parlementaires du Commonwealth									
Grande-Bretagne (sans l'Écosse)	53,5	1,007	431	2,8 %	64,2 %	99,0 %	2,2 %	58,3 %	6,9/10[27]
Écosse	103,4	0,986	64	12,5 %	96,0 %	97,0 %	0,9 %	22,0 %	6,4/10
Australie-Occidentale	479,8	0,998	69	13,0 %	75,9 %	100 %	ND	ND	ND
Nouvelle-Zélande	252,9	1,025	77	22,0 %	61,2 %	81,0 %	ND	ND	ND

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

21. 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.
22. Donnée de 2017-2018.
23. À l'exception d'Hydro One depuis juin 2015.
24. Budget alloué, les dépenses réelles n'étant pas disponibles.
25. Dépenses converties en dollars canadiens en date du 31 mars 2017 (https://www.banqueducanada.ca/taux/taux-de-change/taux-de-change-moyens-annuels/).
26. Coût par habitant converti en dollars canadiens en date du 31 mars 2017 (https://www.banqueducanada.ca/taux/taux-de-change/convertisseur-e-devises-dix-dernières-années).
27. Pour la période allant d'octobre 2016 à mars 2017.

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

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

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

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2018
ISBN 978-2-550-82247-9 (version imprimée)
ISBN 978-2-550-82246-2 (version PDF)

LE PROTECTEUR DU CITOYEN
Assemblée nationale
Québec