



LE PROTECTEUR DU CITOYEN

Assemblée nationale
Québec

JUSTICE ÉQUITÉ RESPECT

IMPARTIALITÉ TRANSPARENCE

RAPPORT ANNUEL DE GESTION 2014-2015



www.protecteurducitoyen.qc.ca



LE PROTECTEUR DU CITOYEN

Assemblée nationale

Québec

RAPPORT ANNUEL DE GESTION 2014-2015

Québec
Septembre 2015

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 2014-2015.

Ce rapport, qui fait partie intégrante du 45^e rapport annuel du Protecteur du citoyen, constitue la troisième reddition de comptes à l'égard du *Plan stratégique 2012-2017*, de la *Déclaration de services aux citoyens* entrée en vigueur le 1^{er} avril 2012 et des autres activités de nature administrative de l'institution.

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

La protectrice du citoyen,

A handwritten signature in black ink, reading "R. Saint-Germain". The signature is written in a cursive, flowing style.

Raymonde Saint-Germain

Table des matières

MESSAGE DE LA PROTECTRICE DU CITOYEN	7
DÉCLARATION ATTESTANT LA FIABILITÉ DES DONNÉES ET DES CONTRÔLES AFFÉRENTS	9
RAPPORT DE VALIDATION DE L'AUDITEUR INTERNE.	10
LE PROTECTEUR DU CITOYEN.	11
2014-2015 EN BREF.	14
LE CONTEXTE INSTITUTIONNEL.	16
LE PLAN STRATÉGIQUE 2012-2017	18
LA DÉCLARATION DE SERVICES AUX CITOYENS.	39
Les engagements	39
Les plaintes relatives à la qualité des services	44
LES AFFAIRES PARLEMENTAIRES.	46
LA COOPÉRATION AVEC LES OMBUDSMANS.	47
La comparaison avec d'autres ombudsmans parlementaires.	48
LES AUTRES ENJEUX DE GESTION	49
L'accès à l'information et la protection des renseignements personnels	49
L'éthique et la déontologie	50
La politique linguistique	51
Le développement durable	51
L'UTILISATION DES RESSOURCES	52
Les ressources humaines.	52
Les ressources financières.	56
Les ressources informationnelles	59
CONCLUSION.	61
Annexe 1 – Les résultats du <i>Plan stratégique 2012-2017</i> en un coup d'œil	62
Annexe 2 – Tableau comparatif 2013-2014 des ombudsmans parlementaires (champs de compétence, volume des demandes, performance et gestion)	66

MESSAGE DE LA PROTECTRICE DU CITOYEN



Mesdames et Messieurs les parlementaires,

Le présent rapport annuel de gestion rend compte, pour l'exercice 2014-2015, des résultats du Protecteur du citoyen relatifs au respect de ses engagements de service, à la mise en œuvre de sa planification stratégique de même qu'à la conformité de sa gestion au cadre légal, aux règles établies et aux meilleures pratiques. Ce rapport est complémentaire à son rapport annuel d'activités pour le même exercice.

Par son travail d'enquête, ses études et analyses, son intervention en médiation et ses recommandations aux ministères, organismes et établissements du réseau de la santé et des services sociaux, le Protecteur du citoyen constitue un mode non judiciaire de règlement des différends, impartial et accessible à toutes les parties. Cette année, le pourcentage très élevé – plus de 97% – d'acceptation de ses recommandations par les instances assujetties à sa compétence témoigne de son efficacité, pour les citoyens comme pour les services publics, dont je tiens d'ailleurs à souligner la très bonne collaboration générale.

Sur le plan administratif, l'exercice 2014-2015 comportait pour l'institution des risques à bien gérer, notamment sous trois angles: le départ à la retraite de 6,8% de son personnel, dans le contexte d'un départ cumulé de 20,3% de ses ressources humaines depuis 2011-2012; l'implantation d'un nouveau système de gestion informatique des données et la réponse à une demande en hausse de 5,5% dans le secteur de la santé et des services sociaux, et ce, sans augmentation d'effectif. Les efforts de planification de la main-d'œuvre et d'organisation du travail consentis au cours des dernières années ont permis la transmission du savoir-faire spécialisé avec succès, sans que soit compromise l'efficacité du service aux citoyens et aux parlementaires. De même, le changement de système informatique, planifié et géré avec rigueur et strictement contrôlé à l'interne, a été réalisé sans interruption de service, dans le respect des budgets et de l'échéancier convenu. Enfin, la performance quant aux délais de traitement a continué de s'améliorer, et les méthodes reconnues de contrôle de la conformité et de la qualité des enquêtes et des recommandations ont été maintenues.

Le Plan stratégique 2012-2017 du Protecteur du citoyen s'oriente sur la prévention des préjudices, la proposition de solutions équitables et durables ainsi que le renforcement de la capacité de l'institution à relever ses défis internes et externes. Les cibles de cette planification, dont 2014-2015 était la troisième année de mise en œuvre, sont maintenant atteintes à 70%. Cette performance, dans un contexte où la nature de plusieurs demandes de services exige un traitement plus complexe et où les ressources humaines et financières demeurent stables, permet de croire en l'atteinte optimale de tous les objectifs du plan stratégique à son terme, en 2017.

Le haut degré de respect des engagements pris par l'institution dans sa *Déclaration de services aux citoyens*, dont le présent rapport fait aussi état, témoigne cette année encore de la priorité qu'accorde le Protecteur du citoyen à tout mettre en œuvre pour bien servir les personnes qui font appel à lui, répondre à leurs attentes et les traiter dans le respect des valeurs de justice, d'équité, de respect, d'impartialité et de transparence qui guident l'institution en toutes circonstances.

Cette performance fort professionnelle est celle de toute une équipe de personnes dévouées, qualifiées et mobilisées pour assurer le respect des citoyens et de leurs droits et contribuer à l'amélioration durable des services publics. Une équipe dotée de solides qualités humaines et constamment déterminée à tenir à jour ses connaissances, ouverte au changement, soucieuse de gestion exemplaire et à la hauteur des exigences élevées fixées pour chacun de ses membres.

À titre de parlementaires, je vous remercie de l'appui et de la considération que vous-même et vos collaborateurs avez manifestés à l'égard de l'institution cette année encore. Je vous réitère que le Protecteur du citoyen, institution de l'Assemblée nationale, est volontaire et disponible pour vous appuyer dans le règlement des différends entre vos commettants et les services publics ainsi que pour vous soutenir, dans les domaines de sa compétence, dans vos responsabilités de législateur.

La protectrice du citoyen,

A handwritten signature in black ink, reading "Raymonde Saint-Germain". The signature is fluid and cursive, with the first letters of the first and last names being capitalized and prominent.

Raymonde Saint-Germain

Déclaration attestant la fiabilité des données et des contrôles afférents

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

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

Le *Rapport annuel de gestion 2014-2015*:

- 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 2014-2015* ainsi que les contrôles afférents à ces données sont fiables et correspondent à la situation au 31 mars 2015.

La protectrice du citoyen,



Raymonde Saint-Germain
Québec, juillet 2015

Rapport de validation de l'auditeur interne

Madame Raymonde Saint-Germain
Protectrice du citoyen

Conformément au mandat qui m'a été confié, j'ai procédé à l'examen des résultats, des indicateurs, des explications et de l'information présentés dans le rapport annuel de gestion du Protecteur du citoyen pour l'exercice terminé le 31 mars 2015. 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 2014-2015* du Protecteur du citoyen ne sont pas, à tous égards importants, plausibles et cohérents.

L'auditeur interne,



Jean Gamache, CPA, CA
Québec, juillet 2015

LE PROTECTEUR DU CITOYEN

Son statut, sa mission et son mandat

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

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

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

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

Son action

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

Le Protecteur du citoyen exerce une action à portée collective lorsque son intervention, à la suite d'une plainte ou d'un signalement, permet la correction du problème pour l'ensemble des personnes touchées. Il peut également effectuer, de sa propre initiative, des enquêtes systémiques portant sur des enjeux de gouvernance des services publics.

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

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

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

Ses valeurs

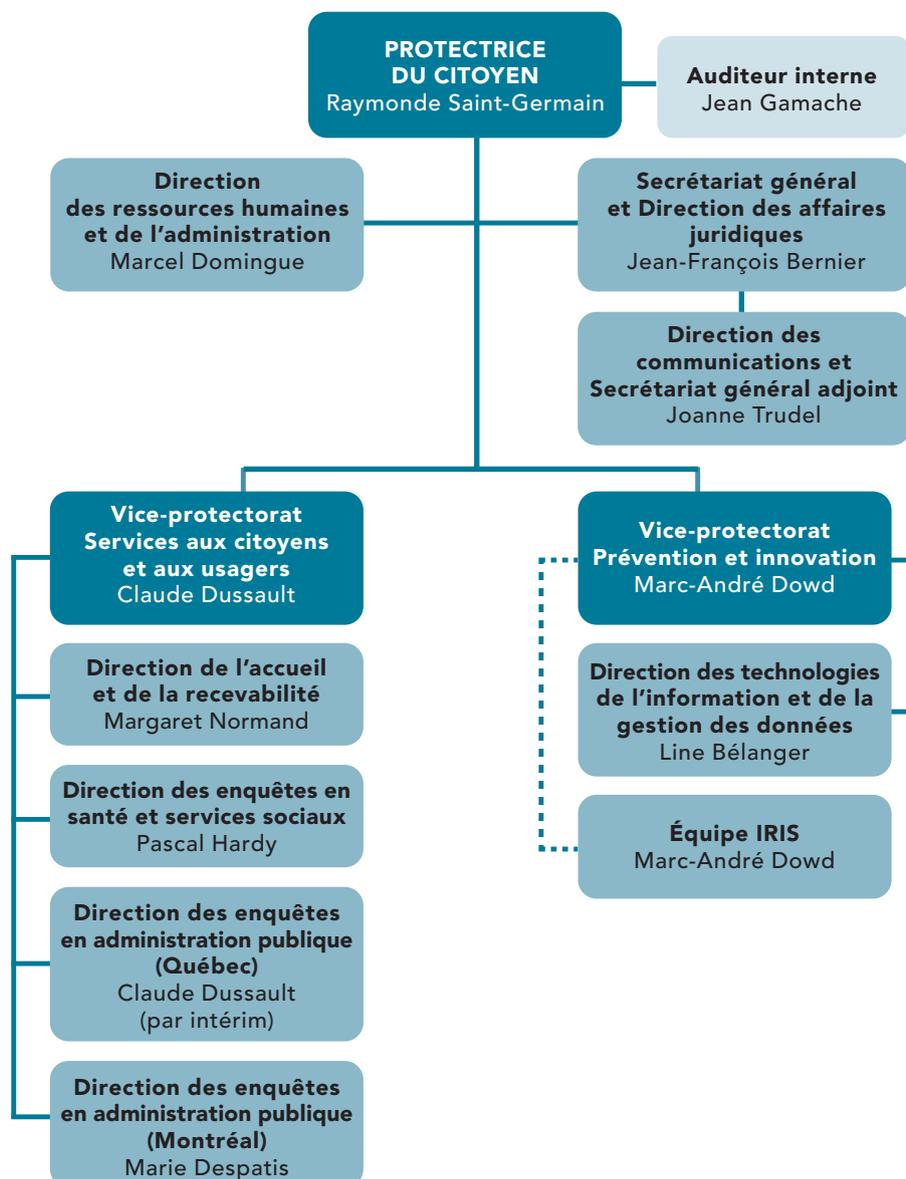
L'exercice de ces fonctions et le rôle de médiateur qu'est appelé à jouer le Protecteur du citoyen reposent sur les valeurs de justice, d'équité, de respect, d'impartialité et de transparence. Ces valeurs guident les actions de l'institution, alors que l'intégrité, la rigueur et l'empathie sont exigées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

 <p>LE PROTECTEUR DU CITOYEN Assemblée nationale Québec</p>	<p>Le logo du Protecteur du citoyen symbolise la recherche d'un équilibre entre les droits des uns et des autres. Il représente une variante de l'emblème de la justice composé d'une balance à deux plateaux. Le plateau de gauche évoque la justice, alors que celui de droite, remplacé par le P du Protecteur du citoyen, renvoie à l'équité.</p>
---	---

NOTE AU LECTEUR

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

Sa structure organisationnelle (au 31 mars 2015)



La structure organisationnelle du Protecteur du citoyen n'a connu aucune transformation en 2014-2015.

2014-2015 EN BREF

Un haut niveau d'atteinte des cibles du plan stratégique à sa troisième année de mise en œuvre : 21 des 30 cibles ont été atteintes ou surpassées à ce jour, dont 13 au cours de 2014-2015. Quatre cibles pluriannuelles progressent normalement (annexe 1, p. 62).

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

- 97,1 % pour les dossiers individuels (1 069 des 1 101 recommandations acceptées) (p. 29);
- 97,7 % pour les dossiers à portée collective (563 des 576 recommandations acceptées) (p. 21);
- 100 % pour les dossiers de nature systémique (19 recommandations acceptées) (p. 30).

Une diminution de 6,8 % 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 stabilité dans le secteur *Santé et services sociaux*, où l'institution agit en deuxième recours (p. 37).

Un effort soutenu et efficace pour renseigner les citoyens sur leurs droits et leurs obligations concernant les services publics (p. 24) :

- Diffusion sur le site Web du Protecteur du citoyen des résultats de 48 enquêtes;
- Présence du Protecteur du citoyen dans les médias sociaux (4 333 adeptes Facebook et 1 664 abonnés Twitter au 31 mars 2015);
- Six infolettres destinées aux nouveaux arrivants et aux entrepreneurs et travailleurs autonomes, ainsi que deux infolettres spéciales destinées à tous les citoyens;
- Diffusion de capsules informatives sur les sites Web de Protégez-vous (26) et d'Éducaloi (5), ainsi que sur le site Web de l'institution (25);
- Hausse de 63,7 % des personnes rejointes et des consultations uniques du site Web.

Des relations soutenues avec les parlementaires et leur personnel :

- Un examen exhaustif de 43 projets de loi et de 110 projets de règlement (p. 23);
- Quatre auditions en commission parlementaire (p. 46);
- Des rencontres avec le personnel de 39 bureaux de circonscription (p. 28).

Une diminution des dépenses de fonctionnement et d'amortissement de 12,2 % par rapport à 2013-2014 (p. 56).

Une indexation des dépenses de fonctionnement (0,26 %) inférieure au maximum de 1,8 % imposé à l'administration publique (p. 57).

Un faible taux d'encadrement (8,3 %) et une performance globale qui se compare avantageusement avec celle d'autres ombudsmans parlementaires au Canada et à l'étranger (annexe 2, p. 67).

L'implantation réussie d'un nouveau système de gestion des dossiers respectant intégralement le budget et l'échéancier initialement établis (p. 59).

Plus de 100 850 visiteurs uniques sur le site Web du Protecteur du citoyen en 2014-2015 : une hausse de 77,4 % depuis 2011-2012 (p. 28).

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

- Définition des savoirs essentiels à documenter pour les emplois-clés (p. 34);
- Formation continue du personnel (en moyenne 3,1 jours de formation par employé) (p. 54);
- Association étroite du personnel à la réalisation des projets de transformation des processus et des pratiques (p. 35).

Un leadership en matière d'évaluation de la performance des ombudsmans à l'échelle canadienne et internationale (p. 48).

LE CONTEXTE INSTITUTIONNEL

L'action et les résultats du Protecteur du citoyen sont largement influencés par des facteurs externes et internes, dont il doit tenir compte. Les répercussions de plusieurs de ces facteurs se font sentir sur plus d'une année, voire dans certains cas à moyen et à long terme.

Cela étant, certains facteurs externes ont, en 2014-2015, eu une incidence plus marquée sur la gestion et les opérations de l'institution. Ce sont :

- La hausse de 5,5% de la demande en santé et services sociaux, qui a fait en sorte que les gains d'efficacité liés à l'optimisation du travail ont tout juste permis de ne pas allonger les délais de traitement dans ce secteur et qui a limité la capacité de l'institution d'intervenir en prévention ;
- L'intensification des interventions du Protecteur du citoyen auprès des instances assujetties à sa compétence – et en nombre accru auprès des niveaux hiérarchiques supérieurs – pour assurer que les mesures d'économie ne soient pas interprétées, à tort, au détriment du juste paiement d'indemnités, de rentes et d'allocations dues à des citoyens en vertu de programmes publics ;
- La nécessité d'intensifier l'adaptation des services de l'institution aux besoins spécifiques des personnes vulnérables en raison de leur analphabétisme ou de leur état de santé.

Certains facteurs internes ont également eu une influence notable au cours de la dernière année. Le plus marquant est certainement le choix fait dans la planification stratégique 2012-2017 d'investir dans l'appui au personnel, dont les retombées se font maintenant sentir. Plus particulièrement :

- Les efforts consentis progressivement depuis 2012-2013, notamment dans la poursuite du développement des compétences et la transmission des savoirs, ont donné les résultats probants qui étaient escomptés. Ainsi, en dépit d'un nombre important de départs à la retraite et de mutations au sein de l'effectif permanent du Protecteur du citoyen depuis trois ans (20,3%), le transfert d'expertise a été optimal. Cela a permis aux délais de traitement en administration publique de continuer de décroître (- 6,8% par rapport à 2011-2012), avec une demande constante au cours de la dernière année, et aux délais en santé et services sociaux de demeurer relativement stables (+ 0,1%), en dépit d'une hausse de la demande de 5,5% ;
- Des mesures de performance de l'organisation ont été implantées, plus précisément avec l'actualisation sur trois ans des ressources informationnelles, et des gains d'efficacité ont été réalisés dans l'organisation du travail, s'appuyant entre autres sur l'engagement et la responsabilisation du personnel. Ces mesures découlent également de la planification stratégique ;

- Le défi d'atteindre et de préserver un équilibre entre les interventions correctives et préventives est un autre facteur institutionnel d'importance. Pour relever ce défi, le Protecteur du citoyen compte poursuivre l'implantation de mesures d'efficacité et d'optimisation, dans l'objectif de réussir à dégager des ressources supplémentaires pour intervenir davantage – et en temps utile – en prévention des préjudices, principalement par des enquêtes systémiques. Son défi est également d'y parvenir sans allonger parallèlement les délais de traitement des plaintes et des signalements reçus des individus et des entreprises et sans négliger le suivi rigoureux des recommandations de ses rapports antérieurs dont l'implantation est en cours. La mise en œuvre de ces recommandations peut en effet s'échelonner sur quelques années, en raison de leur portée. Un tel suivi exige un investissement en ressources et en temps-personne que l'institution doit intégrer à ses plans de travail.

Dans ce contexte, des efforts continueront d'être déployés pour assurer la bonne gestion de l'institution et sa capacité d'intervention maximale à partir de l'ensemble de ses ressources.

Enfin, et cela est un élément de contexte institutionnel qu'il convient aussi de souligner, les résultats de l'action du Protecteur du citoyen du Québec, ses méthodes d'enquête et ses travaux sur l'évaluation de la performance d'un ombudsman suscitent un intérêt croissant de la part d'autres institutions parlementaires, au Canada et à l'étranger. L'institution a reçu cette année un nombre grandissant de demandes d'information, de coopération par l'échange d'expertise et de participation comme expert à des formations spécialisées, principalement de niveau universitaire, et a dû sélectionner les plus porteuses et celles pour lesquelles un financement était accessible. Cet élément de contexte atteste de l'importance que prennent les institutions d'ombudsmans parlementaires, des besoins de développement qui en découlent et de la nécessité que les institutions plus développées contribuent à la formation professionnelle.

LE PLAN STRATÉGIQUE 2012-2017

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

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

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

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

Le plan, qui tient compte des principes de développement durable, s'articule autour de 8 axes d'intervention, de 14 objectifs, de 21 indicateurs et de 30 cibles ; 2014-2015 en constitue la troisième année de mise en œuvre.

L'annexe 1 du présent rapport annuel de gestion, intitulée *Les résultats du Plan stratégique 2012-2017 en un coup d'œil*, présente les résultats atteints pour cette troisième année.

Orientation 1 PRÉVENIR LA MANIFESTATION DES PRÉJUDICES

Axe d'intervention 1.1 LA PRÉVENTION DES PRÉJUDICES COLLECTIFS

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

OBJECTIF 1.1.1 DÉCELER LES SITUATIONS PRÉJUDICIALES

Le Protecteur du citoyen a élaboré un programme de détection des préjudices, qui consiste en une série de mesures ayant pour but de soutenir et de développer la veille stratégique au sein de l'institution. Cette veille repose sur des pratiques de repérage, de partage, de consignation et d'analyse de l'information concernant des situations préjudiciables alléguées, appréhendées ou constatées, auxquelles participent différentes unités de l'institution.

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

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

Le Protecteur du citoyen a poursuivi en 2014-2015 la mise en œuvre de son programme de détection des préjudices adopté en février 2013. Le bilan des actions réalisées au 31 mars 2015 atteste de l'atteinte des objectifs annuels. Entre autres actions concluantes, citons la mise en place d'un modèle de collaboration et de partage des informations sur les sujets d'intervention systémique potentiels et le développement d'outils de priorisation et de suivi des sujets de veille et d'analyse.

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, en vue de formuler des recommandations qui pourront profiter au plus grand nombre de citoyens possible. Une intervention de cette nature exige d'examiner les liens entre différents éléments qui peuvent, à première vue, paraître indépendants, mais qui se conjuguent et se renforcent mutuellement pour créer ou aggraver une situation préjudiciable.

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

Les rapports publiés

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

En 2014-2015, le Protecteur du citoyen a publié trois rapports relatifs à des problématiques systémiques, dépassant ainsi la cible annuelle.

Le premier, intitulé *Accès à l'éducation publique pour les enfants en situation d'immigration précaire*, a été publié en novembre 2014. Il conclut que certains enfants, bien qu'ils soient domiciliés au Québec, ne sont pas considérés comme résidents du Québec et n'ont en conséquence pas accès à l'école primaire et secondaire publique gratuite. Le Protecteur du citoyen considère qu'il s'agit d'un déni du droit fondamental de ces enfants à l'éducation, qui contrevient à la Convention relative aux droits de l'enfant, à laquelle le Québec s'est déclaré lié. Le Protecteur du citoyen a formulé six recommandations au ministère de l'Éducation, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche afin que tout enfant de 6 à 16 ans domicilié au Québec ait accès à l'éducation publique, peu importe son statut d'immigration ou celui de ses parents.

Le deuxième rapport, rendu public en février 2015, s'intitule *Le contrôle et la surveillance des réseaux d'aqueduc privés au Québec*. Il examine le contrôle ainsi que la surveillance des réseaux d'aqueduc privés, qui desservent environ 60 000 citoyens. L'enquête a révélé qu'aucune balise ne guide l'intervention du ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques lorsque des situations de non-conformité perdurent. Il en résulte une approche au cas par cas, qui diffère d'une région à l'autre. Conséquemment, le temps requis pour régler ces situations est très variable. Le Protecteur du citoyen a formulé 13 recommandations afin de résoudre les divers problèmes relevés.

Le troisième rapport, publié au mois de mars 2015, a pour titre *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*. Le Protecteur du citoyen a constaté des difficultés d'accès aux services professionnels de réadaptation dans les centres de réadaptation en déficience intellectuelle et en troubles envahissants du développement (CRDITED), ainsi que des difficultés de continuité et de complémentarité des services entre les centres de santé et de services sociaux, les centres de réadaptation en déficience physique et les CRDITED. Ces problèmes font l'objet de huit recommandations au ministère de la Santé et des Services sociaux qui visent à soutenir l'intégration des services de santé et des services sociaux, condition essentielle à l'accès, à la continuité et à la complémentarité des services pour ces jeunes et leur famille.



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

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

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
Recommandations à effet collectif: 95%	98,8%	99,1%	97,7%
Recommandations issues des rapports systématiques: 3 sur 4	3,8 sur 4	4 sur 4	4 sur 4

Déoulant des 1 775 enquêtes donnant suite à des plaintes et signalements jugés fondés en 2014-2015, 576 recommandations à portée collective ont été faites. Ces recommandations ont été acceptées dans une proportion de 97,7% par les ministères, les organismes publics ou les instances visés. Dans le secteur *Administration publique*, l'ensemble des 248 recommandations formulées ont été acceptées, alors que 315 des 328 recommandations l'ont été dans le secteur *Santé et services sociaux*. La cible annuelle de 95% est dépassée de 2,7 points de pourcentage.

Pour le rapport *Accès à l'éducation publique pour les enfants en situation d'immigration précaire*, le ministère de l'Éducation, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche a accepté les six recommandations du Protecteur du citoyen et lui a transmis le plan d'action demandé en janvier 2015.

Pour le rapport *Le contrôle et la surveillance des réseaux d'aqueduc privés au Québec*, le Protecteur du citoyen a formulé treize recommandations, soit neuf au ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques, deux au ministère de la Santé et des Services sociaux et deux au ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire. Chacun de ces ministères a accepté l'ensemble des recommandations lui étant adressées et le ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques a produit diligemment le plan d'action demandé.

Enfin, pour le rapport *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*, le ministère de la Santé et des Services sociaux a accepté, dès février 2015, les huit recommandations du rapport et il a désigné un répondant pour son suivi. Le Ministère s'est engagé à transmettre au Protecteur du citoyen un plan d'action pour la mise en œuvre des huit recommandations formulées au rapport au plus tard en juin 2015. L'échéance d'acceptation des recommandations de ce rapport étant prévue en 2015-2016, il n'a pas été considéré dans le tableau suivant.

La proportion des recommandations issues des rapports systématiques qui ont été acceptées par les ministères, organismes publics et instances en 2014-2015 est donc de 19 sur 19 (ou 100%), ce qui dépasse la cible fixée.

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

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

TITRE ET DATE DU RAPPORT	NOMBRE DE RECOMMANDATIONS AVEC ÉCHÉANCE D'ACCEPTATION EN 2014-2015	MINISTÈRES, ORGANISMES ET INSTANCES CONCERNÉS	RECOMMANDATIONS ACCEPTÉES ²
<i>Accès à l'éducation publique pour les enfants en situation d'immigration précaire – 7 novembre 2014</i>	6	<ul style="list-style-type: none"> Ministère de l'Éducation, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche 	6
<i>Le contrôle et la surveillance des réseaux d'aqueduc privés au Québec – 24 février 2015</i>	13	<ul style="list-style-type: none"> 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 	13
<i>L'accès, la continuité et la complémentarité des services pour les jeunes (0-18 ans) présentant une déficience intellectuelle ou un trouble du spectre de l'autisme – 24 mars 2015</i>	s. o.	<ul style="list-style-type: none"> Ministère de la Santé et des Services sociaux 	À venir en 2015-2016
Total des recommandations applicables	19		19/19 (100 %)

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 quant au respect des droits des citoyens et à l'amélioration de la qualité des services publics. Cette action préventive d'envergure, 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.

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

² Le Protecteur du citoyen considère une recommandation comme étant acceptée lorsque le ministère, l'organisme ou l'instance adhère intégralement à son libellé, tel qu'initialement formulé. Or, une recommandation peut être acceptée dans ses grandes lignes, mais voir l'un de ses éléments modifié ou modulé par le ministère, l'organisme ou l'instance concerné. 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.

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

En 2014-2015, 43 des 49 projets de loi publics présentés à l'Assemblée nationale et 114 des 123 projets de règlement publiés à la *Gazette officielle du Québec* ont été estimés pertinents aux fins de la veille législative et réglementaire³. L'ensemble de ces projets de loi (100 %) ainsi que 110 des 114 projets de règlement (96,5 %) ont dès lors été transmis aux délégués compétents du Protecteur du citoyen, et ils ont tous été examinés en temps opportun. La cible annuelle a donc été atteinte en ce qui concerne les projets de loi, alors que 110 des 114 projets de règlement ont été examinés en temps opportun ; les 4 autres ont été analysés ultérieurement.

Les résultats relatifs à l'examen des projets de loi

CHEMINEMENT INTERNE	2014-2015
Projets de loi présentés à l'Assemblée nationale	49
Transmis pour examen	43
Visés par une intervention	3

Les résultats relatifs à l'examen des projets de règlement

CHEMINEMENT INTERNE	2014-2015
Projets de règlement publiés à la <i>Gazette officielle</i>	123
Transmis pour examen	114
Visés par une intervention	8

Les analyses effectuées en 2014-2015 ont donné lieu à onze interventions du Protecteur du citoyen, portant sur trois projets de loi et huit projets de règlement. Elles lui ont permis de relever certaines répercussions d'ordre administratif, économique ou social potentiellement préjudiciables aux citoyens, de suggérer des améliorations aux projets pour mieux régler les problèmes constatés dans ses enquêtes, de s'assurer de la préservation des recours des citoyens ou encore de saluer des modifications législatives ou réglementaires répondant à ses recommandations antérieures.

La section *Bilan de la veille législative et réglementaire* du *Rapport d'activités 2014-2015* présente une synthèse des interventions du Protecteur du citoyen.

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

³ Ne sont généralement pas estimés pertinents aux fins de la veille législative et réglementaire les projets de loi sur les crédits ou ceux adoptés le jour même, ainsi que les projets de décret de convention collective ou autres sujets portant directement sur les relations de travail.

Axe d'intervention 1.2

LA CONNAISSANCE DES DROITS ET DES OBLIGATIONS

Par le deuxième axe d'intervention du *Plan stratégique 2012-2017*, le Protecteur du citoyen vise à prévenir la manifestation des préjudices. À cet égard, le premier objectif du Protecteur du citoyen consiste à informer les citoyens de leurs droits et obligations relatifs aux services publics et le second, 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 l'égard des citoyens.

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 en faire assurer le respect. C'est pourquoi le Protecteur du citoyen a continué, en 2014-2015, de diffuser auprès des citoyens de l'information et des conseils ayant trait à leurs droits et obligations en tant qu'utilisateurs des services publics. Ces contenus ont pris la forme de capsules sur le Web (sites du Protecteur du citoyen, de Protégez-vous, d'Éducaloi et Portail Québec) et sur les réseaux sociaux (Facebook et Google+), ainsi que d'infolettres transmises à des relayeurs d'information. Le Protecteur du citoyen a aussi été actif sur Twitter en partageant avec ses abonnés de l'information liée aux services publics. Il a par ailleurs poursuivi la diffusion hebdomadaire de résultats de ses enquêtes sur son site Web et a participé à des conférences publiques ainsi qu'à des activités d'information ou de formation.

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

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

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

Consultations sur le Web

Le Protecteur du citoyen a diffusé sur son site Web les résultats de 48 enquêtes en 2014-2015. Ces cas permettent aux citoyens de connaître leurs droits et leurs obligations s'ils vivent une situation analogue à celle présentée. Avec 25 214 consultations uniques (une hausse de 38,9% par rapport à l'année précédente), cette section du site du Protecteur du citoyen compte parmi les plus appréciées.

Le Protecteur du citoyen a de plus diffusé sur le site Web *protégez-vous.ca* 26 capsules d'information ou de conseils aux citoyens. Elles ont donné lieu à 24 206 consultations uniques, une hausse de 29,7% par rapport à 2013-2014. Le Protecteur du citoyen a aussi diffusé ces capsules sur son propre site Web (nombre de consultations uniques: 3 164). Par ailleurs, l'organisme sans but lucratif Éducaloi a produit et publié sur son site Web, à la demande du Protecteur du citoyen, cinq capsules sur les services publics. Elles ont fait l'objet de 16 753 consultations uniques. Finalement, le Protecteur du citoyen a conçu et diffusé, sur la page d'accueil du site *Portail Québec*, une campagne d'information en quatre phases amorcée en 2013-2014, constituée d'un bandeau d'accroche menant à de l'information sur les services publics. Cette campagne a fait l'objet de 1 280 consultations uniques.

Le total des consultations uniques de pages Web traitant des droits et obligations des citoyens à l'égard des services publics a donc été de 70 617 en 2014-2015, une croissance de 40,9% par rapport à 2013-2014 et de 46% depuis l'année de référence, soit 2012-2013.

Personnes rejointes (réseaux sociaux, infolettres et activités)

Le Protecteur du citoyen a accru de façon importante cette année sa présence dans les réseaux sociaux. Dans l'objectif de renseigner les citoyens sur leurs droits et leurs obligations vis-à-vis des services publics, il y partage de l'information et des contenus d'intérêt dans ses champs de compétence, en dirigeant au besoin les citoyens vers ses services ou vers la ressource appropriée. Au 31 mars 2015, le Protecteur du citoyen comptait 4 333 adeptes sur Facebook, 1 664 abonnés sur Twitter et 43 abonnés sur Google+.

Le Protecteur du citoyen a par ailleurs publié six infolettres concernant les droits et les obligations des nouveaux arrivants et ceux des entrepreneurs et travailleurs autonomes, deux clientèles qu'il vise de façon toute particulière depuis 2012-2013. Il a aussi publié deux infolettres spéciales destinées à l'ensemble des citoyens: l'une consacrée aux faits saillants du *Rapport annuel 2013-2014*, l'autre au bilan de l'année 2014. Le nombre total de messages ouverts, pour l'ensemble des infolettres, s'est élevé à 2 580.

Plusieurs activités d'information offertes à des groupes de relayeurs, de citoyens et d'étudiants ont complété les efforts de l'institution à l'égard de l'objectif 1.2.1 du plan stratégique. Le nombre de personnes qui ont participé à ces activités est de 2 666.

En additionnant à ce résultat le nombre d'adeptes sur Facebook, le nombre d'abonnés sur Twitter et Google+ ainsi que le nombre d'infolettres lues, c'est un total de 11 286 personnes, parmi lesquelles plusieurs relayeurs, que le Protecteur du citoyen a directement rejointes, une hausse de 574,6% par rapport à l'année de référence (2012-2013).

Le pourcentage total d'augmentation quant à l'indicateur «Nombre de personnes rejointes par différents moyens relativement à l'information sur les droits des citoyens» s'élève donc à 63,7% et dépasse d'ores et déjà largement la cible de 10% à atteindre d'ici le 31 mars 2017. Par ces initiatives, de plus en plus de citoyens sont désormais mieux renseignés sur leurs droits et leurs obligations à l'égard des services publics.

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. Le Protecteur du citoyen a donc intensifié ses efforts afin de s'assurer du respect de certaines garanties procédurales et des principes de justice naturelle inscrits dans la Loi sur la justice administrative. Il a également entrepris des actions pour favoriser le respect de la procédure de traitement des plaintes prévue à la Loi sur les services de santé et les services sociaux et à la Loi sur le Protecteur des usagers en matière de santé et de services sociaux.

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

INDICATEUR: RAPPELS AUX MINISTÈRES ET ORGANISMES PUBLICS À LA SUITE D'UN CONSTAT DE MANQUEMENT À CERTAINES OBLIGATIONS INSCRITES À LA LOI SUR LA JUSTICE ADMINISTRATIVE ET À LA LOI SUR L'ADMINISTRATION PUBLIQUE			
Cibles	Résultat 2012-2013	Résultat 2013-2014	Résultat 2014-2015
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

Une formation sur les principes et les obligations qui découlent de la Loi sur la justice administrative devant faire l'objet d'une vigilance particulière du Protecteur du citoyen avait été donnée à 62 membres du personnel directement touchés par le sujet en 2013-2014. Quinze employés additionnels ont bénéficié de cette formation en 2014-2015. Ce faisant, le personnel concerné du Protecteur du citoyen est désormais mieux en mesure de formuler des rappels aux ministères et organismes publics dans toutes les situations constatées de non-respect des garanties procédurales et des principes de justice naturelle applicables inscrits dans cette loi.

Au 31 mars 2015, le système interne de gestion des dossiers ne permettait pas de vérifier systématiquement qu'un tel rappel avait été fait. Les mécanismes requis pour réaliser cette vérification seront toutefois intégrés au nouveau système de gestion des dossiers, et cette validation pourra être effectuée à compter d'avril 2015.

INDICATEUR: RAPPELS AUX INSTANCES DU RÉSEAU DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX À LA SUITE D'UN CONSTAT DE MANQUEMENT À L'OBLIGATION DE RÉFÉRER AU PROTECTEUR DU CITOYEN EN 2 ^E NIVEAU			
Cible	Résultat 2012-2013	Résultat 2013-2014	Résultat 2014-2015
Rappels dans 100% des cas constatés	ND	ND	ND

De façon similaire, le système de gestion des dossiers du Protecteur du citoyen ne permettait pas, au 31 mars 2015, de vérifier si des rappels avaient été réalisés lorsqu'un manquement à l'obligation de référer au Protecteur du citoyen en deuxième niveau dans le secteur *Santé et services sociaux* était constaté. À l'heure actuelle et jusqu'à l'entrée en fonction du nouveau système de gestion des dossiers en avril 2015, seules les recommandations formellement exprimées peuvent être retracées.

Des mesures ont toutefois été prises dès 2012-2013 afin de pallier cette situation entre-temps: directive à cet effet aux employés concernés et infolettre destinée aux commissaires aux plaintes et à la qualité des services leur rappelant leur obligation de référer au Protecteur du citoyen. Pour l'année 2014-2015, aucun manquement à l'obligation de référer au Protecteur du citoyen en deuxième niveau n'a été constaté.

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 au plus grand nombre de citoyens possible.

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

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

Axe d'intervention 2.1

LA CONNAISSANCE DU RECOURS AU PROTECTEUR DU CITOYEN

Mieux faire connaître le recours au Protecteur du citoyen constitue un défi de taille en raison de différents facteurs, qu'il s'agisse des ressources budgétaires limitées pouvant être consacrées à cet enjeu ou de l'abondance des messages véhiculés et de la diversification des sources d'information dans notre société. Dans cette perspective, le plan de communication externe était basé sur les stratégies suivantes en 2014-2015 :

- Miser sur le marketing de contenu ;
- Miser sur le Web et les réseaux sociaux ;
- Miser sur les relayers d'information ;
- Miser sur la communication en personne.

La stratégie « Miser sur le marketing de contenu » consistait à diffuser auprès des citoyens un contenu utile, présenté de façon accessible et attrayante, que ce soit par le moyen du Web et des réseaux sociaux (capsules-conseils, vidéos) ou par une présence dans les médias traditionnels (publicité dans les hebdomadaires régionaux). Le Protecteur du citoyen a rejoint, par ce dernier moyen, quelque 1,5 million de lecteurs dans 15 régions du Québec.

Le Web et les réseaux sociaux permettent de diffuser de l'information à peu de frais. Cette année, le Protecteur du citoyen a procédé à une refonte de son site Web. Structure plus conviviale, contenus accessibles axés sur la réponse aux besoins des citoyens, design graphique et programmation adaptés aux plateformes mobiles, formulaire de plainte simplifié et conformité aux standards de l'accessibilité du Web sont quelques-uns des principes qui ont guidé cette refonte.

La stratégie « Miser sur les relayers d'information », quant à elle, consistait à cibler judicieusement les réseaux qui retransmettent l'information et qui exercent un pouvoir d'influence ainsi qu'à leur faire connaître les services du Protecteur du citoyen. À cette fin, ont notamment été diffusées des infolettres à des personnes et organismes en relation avec les nouveaux arrivants ou avec les entrepreneurs et travailleurs autonomes. Quant à la stratégie « Miser sur la communication en personne », elle s'est déployée dans différentes activités publiques, dont le Salon de l'immigration et de l'intégration au Québec (mai 2014) et le Salon FADOQ 50 ans + Régions de Québec et Chaudière-Appalaches (septembre 2014), et des allocutions de la protectrice du citoyen et des vice-protecteurs devant plusieurs auditoires et groupes de la société civile.

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
Plan de communication mis en œuvre annuellement	Mis en œuvre à 84,4%	Mis en œuvre à 92,0%	Mis en œuvre à 100%

Le plan de communication 2014-2015 comprenait 17 actions liées aux stratégies énoncées précédemment. Elles ont toutes été réalisées.

Outre ces actions et celles précédemment indiquées sous l'objectif 1.2.1 du plan stratégique, le Protecteur du citoyen a répondu à 127 demandes de journalistes, dont 48 ont donné lieu à des entrevues.

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

Le taux d'achalandage du site Web est évalué dans un premier temps sur la base du nombre de «visiteurs uniques»⁴ qui l'ont consulté, soit 100 856. Ce taux est en hausse de 77,4% par rapport à 2011-2012, ce qui dépasse largement la cible d'une hausse de 20% à atteindre au 31 mars 2017.

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
100% des bureaux de circonscription	100%	Cible atteinte en 2012-2013 pour la 40 ^e législature	100% (41 ^e législature)

Comme il l'avait fait pour la 40^e législature, le Protecteur du citoyen a transmis, en octobre 2014, une pochette d'information à chaque député et responsable de 124 des 125 bureaux de circonscriptions. Un seul envoi n'a pu être effectué à cette date (circonscription laissée vacante le 21 septembre 2014). L'élection partielle dans cette circonscription a eu lieu le 9 mars 2015 et, quelques semaines plus tard, le Protecteur du citoyen a transmis la pochette d'information au nouveau député.

Par ailleurs, le Protecteur du citoyen a poursuivi ses rencontres avec les membres du personnel des bureaux de circonscription afin de mieux les renseigner sur les services qu'offre l'institution. Ces rencontres donnent aussi lieu à des échanges avec ces relayeurs de premier plan, qui travaillent au quotidien auprès de citoyens qui connaissent des difficultés avec les services publics. L'institution a planifié un calendrier de visites dans l'ensemble des régions administratives du Québec, qui s'échelonne jusqu'à l'échéance du *Plan stratégique 2012-2017*. Cette année, les services de l'institution ont été présentés au personnel de 39 bureaux (32 circonscriptions) des régions suivantes: Saguenay-Lac-Saint-Jean, Mauricie, Montréal, Nord-du-Québec, Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine, Laval, Lanaudière et Laurentides.

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

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 pour chaque plainte jugée fondée. Au cours des dernières années, le Protecteur du citoyen a obtenu 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 2014-2015, il a poursuivi ses efforts à cette fin, tout en s'assurant que ses recommandations soient pertinentes et porteuses de solutions.

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
95 %	99,2 %	98,8 %	97,1 %

Le Protecteur du citoyen a formulé 1 101 recommandations concernant des dossiers individuels au cours de l'année 2014-2015, dont 1 069 ont été acceptées, pour un taux d'acceptation de 97,1 %, supérieur à la cible de 95 % fixée pour l'année de référence. 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 citoyens.

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

Les mesures à portée individuelle acceptées

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

Axe d'intervention 2.3

L'AMÉLIORATION DURABLE DES SERVICES PUBLICS

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

Dès 2012-2013, la mise en place de moyens permettant d'évaluer l'effet à moyen terme des recommandations acceptées dans le cadre de certains dossiers à effet collectif a été amorcée. Ces moyens permettent désormais au Protecteur du citoyen à la fois d'analyser en profondeur certaines problématiques pour lesquelles il présume de la récurrence, de proposer des solutions pour diminuer cette récurrence et, à terme, d'améliorer de façon durable les services publics.

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

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

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

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

Le système de gestion des dossiers en fonction en 2014-2015 ne permettait pas d'obtenir systématiquement l'information concernant le suivi des recommandations, et ce, même si les actions de suivi d'implantation sont réalisées avant la fermeture d'un dossier. Depuis avril 2015, les indicateurs requis pour cette vérification ont été inclus au nouveau système de gestion des dossiers.

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
100 % annuellement	88,2 %	100 %	100 %

En ce qui concerne les interventions sur des problématiques systémiques, les ministères, organismes ou instances interpellés doivent également transmettre au Protecteur du citoyen, à la fin de chaque année financière ou à la date convenue, un rapport de suivi faisant état de la mise en œuvre des recommandations précédemment acceptées. Cet indicateur mesure la proportion des recommandations inscrites aux rapports systémiques, produits depuis 2009, pour lesquels le Protecteur du citoyen a obtenu un rapport de suivi au 31 mars 2015. L'indicateur rend ainsi compte des efforts faits par l'institution pour obtenir cette information en temps opportun, afin d'avoir de meilleures garanties d'amélioration des services publics.

Au total, huit des rapports systémiques qu'a publiés le Protecteur du citoyen entre 2009 et 2015 faisaient l'objet d'un suivi au cours de l'année 2014-2015. Des 89 recommandations en découlant, 86 avaient antérieurement été acceptées par les ministères, organismes publics et instances concernés, dont 61 impliquaient un suivi au 31 mars 2015.

À cette date, le Protecteur du citoyen a obtenu un rapport de suivi pour l'ensemble de ces recommandations (100%). Le tableau qui suit détaille ce résultat. Il importe de signaler qu'une recommandation que le Protecteur du citoyen considère comme refusée peut tout de même faire l'objet d'un suivi⁵.

⁵ En effet, le Protecteur du citoyen considère une recommandation comme acceptée lorsque le ministère, l'organisme ou l'instance adhère intégralement à son libellé, tel qu'initialement formulé. Or, une recommandation peut être acceptée dans ses grandes lignes, mais voir l'un de ses éléments modifié ou modulé par le ministère, l'organisme ou l'instance 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 2015
par les ministères, organismes et instances concernés**

TITRE ET ANNÉE DU RAPPORT	RECOMMANDATIONS			MINISTÈRES, ORGANISMES ET INSTANCES CONCERNÉS	RAPPORTS DE SUIVI OBTENUS AU 31 MARS
	ACCEPTÉES	COMPLÉTÉES OU IMPLANTÉES	EN SUIVI EN 2014-2015		
<i>Les délais d'investigation des coroners – 2014</i>	7/7	3	4	<ul style="list-style-type: none"> • Bureau du coroner 	4
<i>La contribution financière au placement d'enfants mineurs – 2013</i>	11/11	1	10	<ul style="list-style-type: none"> • Ministère de la Santé et des Services sociaux • Régie des rentes du Québec • Agence du revenu du Québec • Ministère des Finances 	10
<i>L'organisation des services d'intervention d'urgence hors du réseau routier: une desserte à optimiser pour sauver des vies – 2013</i>	7/7	0	7	<ul style="list-style-type: none"> • Ministère de la Sécurité publique • Ministère de la Santé et des Services sociaux 	7
<i>Les services aux jeunes et aux adultes présentant un trouble envahissant du développement: de l'engagement gouvernemental à la réalité – 2012</i>	16/17	0	17	<ul style="list-style-type: none"> • Ministère de la Santé et des Services sociaux • Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale • Ministère de l'Éducation, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche • Office des personnes handicapées du Québec • Ministère de la Famille 	17
<i>Chez soi: toujours le premier choix? L'accessibilité aux services de soutien à domicile pour les personnes présentant une incapacité significative et persistante – 2012</i>	2/2	0	2	<ul style="list-style-type: none"> • Ministère de la Santé et des Services sociaux 	2
<i>Pour des services mieux adaptés aux personnes incarcérées qui éprouvent un problème de santé mentale – 2011</i>	20/21	5	14*	<ul style="list-style-type: none"> • Ministère de la Santé et des Services sociaux • Ministère de la Justice • Ministère de la Sécurité publique 	14

TITRE ET ANNÉE DU RAPPORT	RECOMMANDATIONS			MINISTÈRES, ORGANISMES ET INSTANCES CONCERNÉS	RAPPORTS DE SUIVI OBTENUS AU 31 MARS
	ACCEPTÉES	COMPLÉTÉES OU IMPLANTÉES	EN SUIVI EN 2014-2015		
<i>Les difficultés d'application de la Loi sur la protection des personnes dont l'état mental présente un danger pour elles-mêmes ou pour autrui (L.R.Q., c. P-38.001) – 2011</i>	2/3	0	2	<ul style="list-style-type: none"> Ministère de la Santé et des Services sociaux 	2
<i>Rapport spécial du Protecteur du citoyen sur les services gouvernementaux destinés aux enfants présentant un trouble envahissant du développement – 2009</i>	21/21	16	5	<ul style="list-style-type: none"> Ministère de la Santé et des Services sociaux Ministère de la Famille Ministère de l'Éducation, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche Office des personnes handicapées du Québec 	5
Total	86/89	25	61		61/61 (100%)

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

Le bilan qualitatif complet des différents rapports d'intervention systémique peut être consulté dans le *Rapport annuel d'activités 2014-2015* du Protecteur du citoyen.

OBJECTIF 2.3.2 SURVEILLER LA PÉRENNITÉ DES CORRECTIFS IMPLANTÉS

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

Le Programme d'évaluation de l'efficacité des recommandations à effet collectif⁶ consiste ainsi à détecter des motifs jugés fondés, à effet collectif, pour lesquels des citoyens se plaignent de nouveau après une période de temps donnée, alors que ces problèmes avaient pourtant été l'objet de recommandations et de correctifs initialement implantés au sein des ministères, organismes publics et instances concernés. Ce programme est élaboré selon un échéancier permettant d'étudier les effets des interventions de l'institution à moyen et à long terme.

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

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

Au cours de 2014-2015, le Protecteur du citoyen a appliqué, pour une deuxième année, le programme d'évaluation de l'efficacité des recommandations à effet collectif. Au terme du processus de sélection des dossiers pertinents, onze d'entre eux, pour lesquels il existait une forte présomption de récurrence, ont été présélectionnés. Cinq ont finalement été retenus aux fins d'une analyse exhaustive, conformément à la cible annuelle fixée.

Le Protecteur du citoyen a réagi aux situations observées de récurrence par différents moyens, qu'il a privilégiés selon la nature des problèmes. Le premier dossier a mené à la publication d'un rapport d'intervention systémique en mars 2015⁷, alors que le second a pris la forme d'une réflexion sur les obligations découlant de la Loi sur la justice administrative. Deux autres dossiers ont soit nécessité des vérifications supplémentaires pour déterminer la présence ou non de récurrence de la problématique, soit donné lieu à une rencontre entre les autorités du Protecteur du citoyen et celles du ministère concerné. Finalement, au terme de l'analyse du cinquième dossier, il s'est avéré que celui-ci ne requérait aucune intervention.

Orientation 3

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

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

Axe d'intervention 3.1

LA QUALITÉ DES SERVICES

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

⁷ 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 – 24 mars 2015.

OBJECTIF 3.1.1 OFFRIR DES SERVICES ADAPTÉS AUX BESOINS DES CITOYENS

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

INDICATEUR : NIVEAU DE SATISFACTION DES CITOYENS CIBLÉS EN REGARD DE L'ADÉQUATION DES SERVICES À LEURS BESOINS SPÉCIFIQUES			
Cibles	Résultat 2012-2013	Résultat 2013-2014	Résultat 2014-2015
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 %	—	—	—

Pour l'année 2014-2015, le Protecteur du citoyen s'est donné pour mandat, de manière complémentaire à l'objectif 3.1.1, de mieux cerner les besoins des citoyens et d'évaluer si les services rendus par l'institution y étaient bien adaptés. L'exercice a consisté à relier les réponses fournies par les répondants au sondage de satisfaction de 2013-2014, pour lequel leur consentement avait été obtenu, à leur dossier institutionnel.

L'analyse quantitative et qualitative des dossiers a fait ressortir deux constats : dans le cas des plaintes non fondées, la satisfaction du citoyen est étroitement liée au résultat de sa requête et, dans le cas des plaintes fondées, elle semble être principalement associée aux limites de l'action du Protecteur du citoyen. L'analyse qualitative des plaintes en qualité des services, prévue en 2015-2016, permettra de compléter les analyses découlant des constats mis en évidence au cours de la dernière année. En conséquence, il a été jugé préférable de ne pas mesurer en 2014-2015 le niveau de satisfaction des citoyens.

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 que leurs demandes de services sont traitées par des employés dont les compétences et les connaissances sont optimales.

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

L'enrichissement continu des compétences requises et le transfert des savoirs s'accroissent 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
90% annuellement	92%	95%	100%

En 2014-2015, le Protecteur du citoyen a réalisé 100% des activités prévues à son plan annuel de développement des ressources humaines, dépassant ainsi la cible établie. Plus de la moitié des activités réalisées (59%) étaient de nature collective et faisaient suite à un inventaire des besoins relevés auprès des différentes unités administratives.

Il importe de souligner la pertinence des activités réalisées. En effet, comme l'illustre le chapitre traitant de l'utilisation des ressources, la majorité du budget consacré au développement des ressources humaines, soit 85,8%, l'a été pour «favoriser le développement des compétences» et «l'amélioration des habiletés de communication»; ce pourcentage était de 70,2% en 2013-2014.

Pour les détails sur le budget affecté à la formation du personnel, consulter la sous-section *La formation et le développement des compétences* de la section *Les ressources humaines* au chapitre *L'utilisation des ressources*.

INDICATEUR: POURCENTAGE DES EMPLOIS-CLÉS DONT LES SAVOIRS SONT DOCUMENTÉS			
Cible	Résultat 2012-2013	Résultats 2013-2014	Résultats 2014-2015
100% des emplois-clés	Le choix des emplois-clés visés par la cible a été effectué	Les catégories de savoirs à documenter pour chaque emploi-clé ont été définies Un plan de documentation des savoirs des secteurs concernés a été élaboré	Secteur <i>Santé et services sociaux</i> : 100% des emplois-clés (14 sur 14) Secteur <i>Administration publique</i> : 19% des emplois-clés (3 sur 16)

En 2012-2013, le Protecteur du citoyen ciblait les délégués du Protecteur du citoyen des secteurs *Administration publique* et *Santé et services sociaux* comme groupes devant faire l'objet d'un transfert des connaissances et des savoirs, ces groupes représentant environ 60% du personnel permanent de l'institution. Une fois les savoirs à documenter définis et catégorisés, 30 fiches thématiques correspondant aux différents profils d'emplois distincts ont été préparées.

En 2014-2015, le Protecteur du citoyen a complété la documentation des savoirs liés aux emplois-clés du secteur *Santé et services sociaux* (14 fiches thématiques ou profils d'emplois-clés sur 14). Il a ensuite déterminé les secteurs d'intervention à documenter en priorité pour les directions d'enquête du secteur *Administration publique*. Quinze ministères et organismes ont ainsi été ciblés, que ce soit en raison d'une demande des équipes concernées ou parce qu'il s'agissait de secteurs pour lesquels plus de 10 plaintes avaient été reçues en 2013-2014 et jugées fondées par le Protecteur du citoyen. Ces ministères et organismes correspondent à 15 des 16 profils d'emplois-clés déterminés pour le secteur *Administration publique* pour lesquels des fiches thématiques seront élaborées. Il s'y ajoute une fiche décrivant l'encadrement général commun à tous les ministères et organismes sous la compétence du Protecteur du citoyen.

Au 31 mars 2015, pour le secteur *Administration publique*, 3 des 16 fiches thématiques ont été complétées et les 13 autres sont en cours de réalisation.

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 en ce qui a trait au traitement des demandes de services et à l'utilisation du système de gestion des dossiers.

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

Les projets importants de transformation des processus et des pratiques liés à la refonte du système de gestion des dossiers sont en cours depuis 2012-2013.

En 2014-2015, cinq projets ont été réalisés :

- La numérisation des documents dès leur réception, pratique plus écoresponsable et économique qui a modifié substantiellement les habitudes et les processus de travail du personnel de plusieurs directions, au premier chef la Direction de l'accueil et de la recevabilité ;
- La finalisation de la mise en place de l'approche « Agile » dans les processus de développement de système, à laquelle ont contribué la majorité des employés de la Direction des technologies de l'information et de la gestion des données ;
- La poursuite des travaux du comité de gestion du changement pour assurer la réalisation et l'implantation du nouveau système de gestion des dossiers (SAGE) ;
- Des consultations, à chaque étape de réalisation du système SAGE, pour préciser et valider les besoins et les priorités d'action, et pour rectifier immédiatement le tir, au besoin ;
- La formation de tous les utilisateurs du système SAGE, en vue de son implantation en avril 2015.

La transformation des processus et des pratiques avait pour assise la participation optimale du personnel concerné. C'est ainsi que 143 personnes, dont 9 gestionnaires, ont pris part à l'un ou l'autre de ces projets.

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

Axe d'intervention 3.3 LA PERFORMANCE DE L'ORGANISATION

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

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

L'actualisation des systèmes technologiques utilisés pour soutenir les principales activités de l'institution, amorcée en 2012-2013, a permis de revoir et d'optimiser les processus de travail de la Direction de l'accueil et de la recevabilité et des directions d'enquête.

INDICATEUR : POURCENTAGE DE GAINS D'EFFICACITÉ DANS LE TRAITEMENT DES DOSSIERS INDIVIDUELS			
Cibles	Résultats 2012-2013	Résultats 2013-2014	Résultats 2014-2015
31 mars 2013: Éléments à optimiser identifiés dans les processus déterminés	Les éléments à optimiser ont été identifiés dans chaque processus étudié	Cible complétée en 2012-2013	—
31 mars 2017: Diminution* de 10%	Diminution de la durée moyenne de traitement par rapport à 2011-2012 : • secteur <i>Administration publique</i> : – 12,5% • secteur <i>Santé et services sociaux</i> : – 10%	Diminution de la durée moyenne de traitement par rapport à 2011-2012 : • secteur <i>Administration publique</i> : – 8% • secteur <i>Santé et services sociaux</i> : – 12,6%	Diminution de la durée moyenne de traitement par rapport à 2011-2012 : • secteur <i>Administration publique</i> : – 6,8% • secteur <i>Santé et services sociaux</i> : + 0,1%

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

La première cible a été complétée en 2013-2014. Quant à la deuxième, elle renvoie à une hausse de la productivité et à des gains d'efficacité dont le Protecteur du citoyen rend compte, dans les faits, par la durée moyenne de traitement des demandes de services dans les secteurs *Administration publique* et *Santé et services sociaux*⁸. Une amélioration supplémentaire de la durée moyenne de traitement devrait aussi résulter des gains d'efficacité que l'institution obtiendra de la révision de ses processus, objet de la première cible du présent indicateur.

Les tableaux qui suivent établissent les résultats obtenus en 2014-2015. La comparaison de ces derniers avec les données de l'année 2011-2012 sert à mesurer la variation des délais de traitement.

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

PLAINTES	2011-2012	2014-2015	VARIATION
Plaintes fondées	44,3	34,7	- 9,6%
Plaintes non fondées	30,2	25,5	- 4,7%
Durée moyenne	33,7	26,9	- 6,8%

Dans le secteur *Administration publique*, la durée moyenne de traitement des plaintes jugées à terme fondées ou non fondées a diminué de 6,8% depuis 2011-2012, passant de 33,7 à 26,9 jours ouvrables.

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

PLAINTES	2011-2012	2014-2015	VARIATION
Plaintes et signalements fondés	133,9	118,0	- 15,9%
Plaintes et signalements non fondés	95,2	119,9	+ 24,7%
Durée moyenne	114,0	114,1	+ 0,1%

Dans le secteur *Santé et services sociaux*, où le Protecteur agit en deuxième et dernier recours, la durée moyenne de traitement des plaintes jugées à terme fondées ou non fondées est demeurée stable, malgré la hausse importante (+ 24,7%) du nombre de plaintes et de signalements reçus dans ce secteur et la charge de travail supplémentaire que cela occasionne.

Les efforts d'amélioration de la productivité seront maintenus afin de réduire encore les délais de traitement des plaintes, sans cependant nuire à l'équité procédurale et à la qualité des conclusions rendues par ce secteur, et ce, avec l'objectif de réduire de 10% la durée moyenne de traitement des demandes de services d'ici le 31 mars 2017.

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

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

L'actualisation du système de gestion des dossiers d'enquête, débutée en 2012-2013 afin de répondre aux besoins de l'institution, à son évolution et à ses objectifs de performance et de gestion, sera terminée au début d'avril 2015. Elle fera l'objet d'un compte rendu exhaustif dans le rapport annuel de gestion 2015-2016.

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.

Le système de gestion des documents administratifs est également en révision en vue d'une transition vers le support numérique et vers une approche intégrée de la gestion documentaire. Les travaux plus concrets s'amorceront en 2015-2016.

INDICATEUR: RÉALISATION D'UN PLAN TRIENNAL D'ACTUALISATION DES RESSOURCES INFORMATIONNELLES*			
Cibles	Résultat 2012-2013	Résultats 2013-2014	Résultats 2014-2015
31 mars 2013: Plan triennal adopté	Plan triennal en voie d'être adopté (Réalisé à 75%)	Plan triennal adopté	Cible complétée 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 %

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

Le budget associé au plan triennal des ressources informationnelles, adopté en décembre 2013 par le conseil de direction, a été rigoureusement respecté. Le projet de refonte du système de gestion des dossiers d'enquête (SAGE), qui occupe une place prépondérante au sein de ce plan, a respecté la portée des travaux, l'échéance et le budget prévus. Les étapes préliminaires du projet d'implantation d'un système de gestion documentaire ont quant à elles été amorcées en cours d'année.

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
31 mars 2013: Plan des travaux d'actualisation adopté	Plan adopté	Cible complétée en 2012-2013	—
31 mars 2017: Travaux réalisés	—	<i>Phase d'architecture:</i> 4 sur 4 itérations réalisées <i>Phase de développement:</i> 6 sur 6 itérations réalisées	<i>Phase de développement:</i> 15 sur 15 itérations réalisées

Le projet de refonte du système de gestion des dossiers (SAGE), amorcé en 2012-2013, s'est poursuivi en 2014-2015 avec les travaux de développement de la première livraison du système. Tous les utilisateurs ont été formés et les travaux d'implantation ont été réalisés en prévision de la date du déploiement, au début d'avril 2015.

Au 31 mars 2015, les 15 itérations initialement envisagées avaient toutes été réalisées. Elles avaient notamment pour objet la conception et le développement des fonctionnalités jugées essentielles à la conformité des enquêtes du Protecteur du citoyen.

LA DÉCLARATION DE SERVICES AUX CITOYENS

LES ENGAGEMENTS

La *Déclaration de services aux citoyens* traduit les engagements de l'institution à servir selon de hautes normes les citoyens qui s'adressent à elle.

Par différents moyens et pratiques, le Protecteur du citoyen s'efforce d'offrir des services accessibles aux citoyens et, dans la mesure du possible, leur évite des formalités administratives. Les personnes qui déposent une demande de services au Protecteur du citoyen peuvent compter sur une approche humaine et courtoise, et la garantie que leur demande sera traitée avec rigueur et compétence. Ils 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 des citoyens 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 citoyens concernés de l'évolution de leur demande de services.

Pour assurer le respect de ses engagements, le Protecteur du citoyen a mis en place différents moyens de contrôle de la qualité des services et des délais de traitement des dossiers. Il 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. Un comité surveille si la prestation de services aux citoyens est optimale et s'assure que sont apportés les correctifs nécessaires lorsqu'un manquement est constaté.

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

Les résultats obtenus en 2014-2015 relativement aux engagements inscrits à la *Déclaration de services aux citoyens* sont présentés ci-après, tout comme les données concernant les plaintes relatives à la qualité des services de l'institution jugées fondées, et ce, pour chacun des engagements.

DES DÉLAIS DE TRAITEMENT RAISONNABLES

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

NOS ENGAGEMENTS	2012-2013	2013-2014	2014-2015
Prendre votre appel téléphonique en moins de 20 secondes	88,5%	93,6%	95,5%
Accuser réception verbalement ou par écrit de votre demande dans les deux jours ouvrables	99,7%	99,7%	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%
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%
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%
Vous informer régulièrement de l'évolution des dossiers plus complexes et du délai dans lequel nous estimons pouvoir compléter leur traitement	ND	ND	ND

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

Le nombre d'appels téléphoniques adressés au Protecteur du citoyen est passé de 60 888 en 2013-2014 à 58 316 en 2014-2015. Quant au taux d'abandon⁹, il a reculé de 2,8% en 2013-2014 à 0,8% en 2014-2015. Si l'on exclut les appels abandonnés à l'initiative des citoyens en deçà de 20 secondes, ce taux d'abandon chute à 0,5%.

L'engagement ayant trait à la communication d'un accusé de réception dans les deux jours ouvrables suivant la réception d'une demande de services est considéré comme étant respecté, l'écart de 0,2 point de pourcentage n'étant pas significatif.

Quant aux citoyens dont les demandes de services ne relèvent pas de la compétence de l'institution, ils ont été dirigés vers les ressources appropriées à l'intérieur de deux jours ouvrables dans 97,4% des cas en 2014-2015. Les autres (2,6%) ont majoritairement été orientés vers la bonne ressource dans un délai moyen de 10 jours ouvrables. Ce résultat est comparable à celui des années précédentes. Le faible écart qui subsiste par rapport au respect intégral de cet engagement est essentiellement dû au fait que certaines demandes nécessitent de mener des vérifications plus approfondies avant d'y donner suite. Cette étape franchie, les citoyens sont dès lors dirigés vers la ressource appropriée.

⁹ Taux d'abandon : pourcentage des appels abandonnés à l'initiative des citoyens par rapport au nombre total d'appels reçus. Cet abandon a lieu soit avant la prise de l'appel par un employé, soit lorsque le citoyen se trouve dans la « file d'attente ».

Les indicateurs associés aux délais de traitement des demandes des citoyens diffèrent selon qu'ils concernent les dossiers du secteur *Administration publique* ou ceux du secteur *Santé et services sociaux*. Cette différence s'explique par le fait qu'un dossier traité dans ce dernier secteur nécessite un processus d'enquête qui lui est propre, avec des étapes et des procédures inscrites dans la Loi sur le Protecteur des usagers en matière de santé et de services sociaux¹⁰. De plus – et cela est déterminant –, il s'agit généralement de l'exercice d'un recours de deuxième niveau, amorcé à la suite d'une décision d'un commissaire aux plaintes et à la qualité des services, ce qui occasionne une complexité accrue de traitement. Enfin, alors que la majorité des conclusions du secteur *Administration publique* sont rendues verbalement, celles du secteur *Santé et services sociaux* doivent l'être par écrit.

Dans le secteur *Administration publique*, le résultat de 76,9% des demandes traitées dans un délai maximum de deux semaines (10 jours ouvrables) est supérieur à celui des dernières années, alors que respectivement en 2012-2013 et en 2013-2014, 73,6% et 73,2% des dossiers avaient été traités en moins de 10 jours. La nature particulièrement complexe de certains dossiers explique qu'il est difficile de les régler dans un délai de 10 jours ouvrables. Par ailleurs, pour l'année 2014-2015, 90,4% des dossiers du secteur *Administration publique* ont été traités en deçà de 40 jours ouvrables, ce qui est également supérieur au résultat des deux dernières années, où respectivement 87,3% et 87,0% des dossiers du secteur avaient été traités dans le même délai.

Dans le secteur *Santé et services sociaux*, l'engagement lié au délai maximal de 60 jours ouvrables pour conclure le traitement des plaintes individuelles n'a pas été atteint. Pour l'année 2014-2015, on compte ainsi 47,0% des demandes de ce secteur ayant été traitées dans un délai de 60 jours ouvrables ou moins, alors que 56,9% l'avaient été dans le même délai en 2012-2013 et 50,7% en 2013-2014. La diminution de 3,7 points de pourcentage par rapport à l'année précédente est principalement attribuable à la hausse de 4,7% des plaintes et de 53,8% des signalements reçus dans ce secteur par rapport à 2013-2014. À ressources égales, cette hausse a eu des répercussions sur le délai de traitement des demandes. L'institution maintient ses mesures de vigilance pour améliorer sa performance et atteindre le délai fixé.

Il est à noter que le traitement de 57,8% des demandes du secteur *Santé et services sociaux* a été complété dans un délai de 100 jours ouvrables ou moins. Une durée de traitement plus longue est entre autres nécessaire pour les dossiers qui présentent un degré plus élevé de complexité, et du fait que le Protecteur du citoyen intervient en deuxième recours. Ce résultat représente une baisse par rapport à ceux des dernières années, alors que respectivement 64,8% et 66,8% des demandes du secteur avaient été traitées en 100 jours ouvrables ou moins.

Le Protecteur du citoyen a par ailleurs traité, en 2014-2015, 257 signalements concernant des instances du réseau de la santé et des services sociaux relevant de sa compétence, contre 184 en 2013-2014. Il s'agit d'une hausse de 39,7% par rapport à l'année précédente. Comparativement aux plaintes, les signalements sont en général plus exigeants en raison de l'urgence d'intervenir et des ressources à y consacrer, notamment parce qu'ils nécessitent souvent des déplacements sur les lieux. Leur traitement a inévitablement un effet important sur celui des autres demandes du secteur *Santé et services sociaux*.

Le Protecteur du citoyen a formellement introduit en avril 2012 un engagement visant à informer régulièrement les citoyens de l'évolution des dossiers plus complexes. Une directive a ainsi été acheminée aux directions d'enquête pour que tous les dossiers en traitement depuis plus de 30 ou 60 jours ouvrables soient mensuellement révisés par les coordonnateurs et les gestionnaires de ces directions. Les suivis requis sont ainsi effectués régulièrement dans tous les dossiers.

En 2014-2015, les citoyens ont été informés dans 96,5% des cas de la durée approximative requise pour traiter leur dossier lorsque celle-ci a excédé 10 jours ouvrables dans le secteur *Administration publique* ou 60 jours ouvrables dans le secteur *Santé et services sociaux* (dans 99,8% des cas). Ces résultats sont stables depuis trois ans.

¹⁰ RLRQ, c. P-31.1.

En 2014-2015, l'engagement «Des délais de traitement raisonnables» a fait l'objet de deux motifs d'insatisfaction jugés fondés relativement aux délais de traitement des demandes de services, et d'un motif jugé fondé concernant l'avis d'évolution du traitement du dossier.

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

UNE APPROCHE HUMAINE ET DES SERVICES COURTOIS

Avoir une approche humaine et des services courtois, c'est faire preuve d'une attitude respectueuse à l'endroit des citoyens, 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 citoyens, les employés des services publics et tout autre interlocuteur. Cette valeur est également inscrite dans les attentes formellement signifiées à tous les employés concernés.

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

Les employés du Protecteur du citoyen ont l'obligation de noter, dans un registre, tous les rendez-vous avec les citoyens qui ont lieu dans les bureaux de Québec et de Montréal. Ce registre consigne le moment précis où s'amorce le rendez-vous convenu. Pour 2014-2015, le registre indique que l'horaire de cinq d'entre eux seulement n'a pu être respecté à cinq minutes près.

En 2014-2015, l'engagement «Une approche humaine et des services courtois» a fait l'objet d'un seul motif d'insatisfaction jugé fondé.

DES SERVICES ACCESSIBLES

L'organisation et l'horaire de travail du personnel d'accueil permettent d'assurer l'accessibilité¹¹ des bureaux du Protecteur du citoyen. Les citoyens peuvent se présenter directement aux bureaux de Québec et de Montréal pour formuler leurs demandes de services. Ils peuvent également faire une demande par le formulaire sécurisé sur Internet, par la poste, par télécopieur ou par téléphone, ce qui simplifie leurs démarches.

Le téléphone est le moyen le plus utilisé, 83,4% des demandes étant formulées de cette façon. Une messagerie vocale est disponible en dehors des heures d'ouverture. Les demandes transmises par Internet (6,1%) augmentent graduellement, au gré de l'utilisation croissante des technologies de l'information par la population, alors que la poste, le télécopieur et les demandes de services déposées en personne conservent leur utilité traditionnelle. Pour ce dernier mode de contact, le Protecteur du citoyen offre, sur demande, un service d'interprétation en langage des signes québécois.

11 Cette accessibilité est respectée en tout temps, exception faite d'événements exigeant la fermeture temporaire des bureaux. Ceux-ci sont définis dans une politique administrative à cet égard. Il s'agit essentiellement de situations d'urgence susceptibles de mettre en danger la santé ou la sécurité des occupants de l'édifice, d'une alerte d'incendie ou d'un exercice d'évacuation et d'une panne d'électricité, de chauffage ou de climatisation ne pouvant être réparée à court terme. Aucun événement n'a mené à la fermeture des bureaux en 2014-2015.

Les modes de contact des demandes reçues



Le Protecteur du citoyen fait en sorte que ses formalités et ses procédures soient les plus simples possible. De plus, lorsqu'un citoyen lui exprime un besoin particulier, il prend les mesures nécessaires pour faciliter l'accès à ses services et lui offrir le soutien requis.

En 2014-2015, l'engagement «Des services accessibles» n'a fait l'objet d'aucun motif d'insatisfaction jugé fondé.

DES PLAINTES TRAITÉES AVEC RIGUEUR ET COMPÉTENCE

L'utilisation d'une méthode d'enquête spécialisée et éprouvée offre aux citoyens 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 spécialisé, exigeant et rigoureux. Dès l'embauche, chaque employé suit une formation élaborée en fonction de son profil d'emploi. Cette formation est complète et inclut l'intégration de la méthode d'enquête du Protecteur du citoyen, de même que l'étude approfondie des lois et règlements pertinents à 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 formel de vérification, les analyses et les conclusions des enquêtes.

La protection des renseignements personnels et la confidentialité des renseignements que communiquent à l'institution les citoyens, les ministères, les organismes publics et les instances du réseau de la santé et des services sociaux est une priorité 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 mesures 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 2014-2015, l'engagement «Des plaintes traitées avec rigueur et compétence» a fait l'objet de cinq motifs d'insatisfaction jugés fondés.

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 d'analyser la demande doit communiquer diligemment avec 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 responsable informe le citoyen de l'avancement de son dossier et lui explique les motifs justifiant un délai supplémentaire. Au terme de son enquête, il communique ses conclusions motivées au citoyen.

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

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

En 2014-2015, l'engagement « Des explications claires et des services transparents » a fait l'objet de trois motifs d'insatisfaction jugés fondés.

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 au citoyen une réponse claire et complète dans un maximum de 30 jours ouvrables. Alors que le premier engagement vise les plaintes **reçues** en cours d'année, le deuxième s'applique aux plaintes **traitées** durant la même période.

Au cours de l'année 2014-2015, 19 personnes ont fait part d'une insatisfaction concernant la qualité des services du Protecteur du citoyen pendant que leur dossier était en traitement, alors que 77 autres l'ont fait une fois leur dossier conclu. À l'endroit des services du Protecteur du citoyen, 96 plaintes, formulées en 122 motifs, ont été ainsi reçues durant la dernière année.

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

Le Protecteur du citoyen a confirmé, verbalement ou par écrit, la réception de leur plainte à 93 des 96 plaignants (96,9%) dans un délai de deux jours ouvrables. Les trois autres plaintes ont fait l'objet d'un accusé de réception au troisième jour ouvrable.

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

Le ratio plaintes/demandes de services

ANNÉE FINANCIÈRE	NOMBRE TOTAL DE DEMANDES DE SERVICES	VARIATION ANNUELLE DE LA DEMANDE TOTALE	NOMBRE DE PLAINTES REÇUES	VARIATION ANNUELLE DU NOMBRE DE PLAINTES	RATIO PLAINTES / DEMANDES DE SERVICES
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%

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

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

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 98,6% en 2014-2015. Au cours de cette année, 100 plaintes, provenant de 92 personnes différentes et réparties en 127 motifs d'insatisfaction, ont été traitées. De ces 127 motifs, 12 (9,4%) ont été jugés fondés et ont mené à des mesures d'amélioration appropriées; c'est la moitié moins de motifs jugés fondés qu'en 2013-2014 (18,7%).

Au fil des ans, le Protecteur du citoyen constate un nombre important de motifs d'insatisfaction qui concernent des dossiers où des conclusions défavorables aux citoyens sont rendues. Ces conclusions étant finales, et aucun mécanisme d'appel ou de contestation n'étant prévu compte tenu de la nature même de la mission et des fonctions de l'institution, ces citoyens s'adressent alors au responsable de la qualité des services institutionnels dans l'espoir que les conclusions soient modifiées. Or, et comme l'énonce expressément la *Déclaration de services aux citoyens*, une plainte relative à la qualité des services ne peut viser un tel objectif et avoir un tel résultat, sauf en de très rares exceptions. C'est essentiellement ce qui explique que, comme en 2013-2014, près du quart des plaintes traitées (22,8%) ont été déclarées irrecevables.

Le Protecteur du citoyen reçoit toutefois fréquemment des témoignages de satisfaction à l'endroit de la qualité des services de son personnel.

LES AFFAIRES PARLEMENTAIRES

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

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

Le Protecteur du citoyen a pris part à trois auditions formelles en 2014-2015 :

- Le 10 juin 2014, devant la Commission des relations avec les citoyens, relativement au projet de loi n° 2, Loi modifiant la Loi sur les services de garde éducatifs à l'enfance ;
- Le 27 octobre 2014, devant la Commission de la santé et des services sociaux, relativement au projet de loi n° 10, Loi modifiant l'organisation et la gouvernance du réseau de la santé et des services sociaux notamment par l'abolition des agences régionales ;
- Le 15 janvier 2015, devant la Commission des relations avec les citoyens, relativement au projet de loi n° 27, Loi sur l'optimisation des services de garde éducatifs à l'enfance subventionnés.

De plus, conformément à l'article 294.1 du Règlement de l'Assemblée nationale, la Commission des institutions a entendu la protectrice du citoyen en séance publique le 9 septembre 2014. L'audition a notamment porté sur le suivi des rapports annuels d'activités et de gestion 2011-2012 et 2012-2013, ainsi que sur quelques interventions de nature systémique publiées depuis l'audition précédente, qui avait eu lieu en février 2012. Il y fut aussi question de la notion de services publics : fondamentale quant au mandat même de l'institution, cette notion devrait, selon la protectrice du citoyen, constituer le fondement de la compétence du Protecteur du citoyen, et justifierait notamment l'assujettissement d'organismes publics comme Hydro-Québec.

En raison des préoccupations qu'a soulevées la protectrice du citoyen lors de son audition – notamment le nombre croissant de plaintes reçues par le Protecteur du citoyen à l'égard d'Hydro-Québec –, la Commission des institutions s'est donnée, par une motion adoptée à l'unanimité, le mandat d'entendre Hydro-Québec sur son possible assujettissement au pouvoir d'intervention du Protecteur du citoyen. À la suite de cette audition, en octobre 2014, la Commission a recommandé : « Que le gouvernement du Québec envisage d'élargir le mandat du Protecteur du citoyen afin d'y assujettir Hydro-Québec, sous réserve que la démarche se fasse à coût nul et en complémentarité avec le mandat actuel de la Régie de l'énergie. »

La protectrice du citoyen a poursuivi, notamment à cette fin, ses démarches pour faire modifier la loi constitutive de l'institution auprès du président de l'Assemblée nationale et du gouvernement.

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

LA COOPÉRATION AVEC LES OMBUDSMANS

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

Cette coopération s'exerce principalement avec le Conseil canadien des ombudsmans parlementaires, avec l'Association des Ombudsmans et Médiateurs de la Francophonie (AOMF), que préside la protectrice du citoyen depuis novembre 2013, ainsi qu'avec l'Institut International de l'Ombudsman. Le Protecteur du citoyen partage les objectifs de ces associations, soit le soutien aux institutions, la formation du personnel, l'encouragement à la recherche et à la diffusion des résultats ainsi que la promotion de la connaissance et du rôle des ombudsmans.

Il choisit de prendre part à certaines de leurs activités en fonction de leur apport au renforcement de sa propre expertise 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.

En sa qualité de présidente de l'AOMF, la protectrice du citoyen a participé en mai 2014 aux Journées des réseaux institutionnels de l'Organisation internationale de la Francophonie (OIF), dont fait partie l'AOMF. C'est aussi à ce titre qu'elle a présidé le Bureau et le Conseil d'administration de l'AOMF en octobre 2014.

En septembre 2014, la protectrice du citoyen a agi comme panelliste sur le thème «Speaking Truth to Power» dans le cadre d'une formation destinée aux ombudsmans, à l'invitation du Forum canadien des ombudsmans et la Faculté de droit Osgoode Hall de l'Université York, à Toronto. À la fin novembre 2014, à l'invitation du Médiateur du Royaume du Maroc, la protectrice du citoyen a pris part au Forum mondial des droits de l'Homme, à titre de conférencière, pour parler de «la médiation institutionnelle, accompagnatrice de bonnes pratiques au sein de l'Administration». Les autorités marocaines lui ont également demandé d'agir comme formatrice à la 14^e session de formation des collaborateurs des membres de l'AOMF, tenue à Rabat (Maroc) en décembre 2014. Le vice-protecteur à la prévention et à l'innovation avait fait de même lors de la 13^e session de formation, en mai 2014. À l'invitation du Médiateur de la République de Côte d'Ivoire, l'institution a aussi délégué une coordonnatrice aux enquêtes à titre de conférencière lors du Séminaire de formation des collaborateurs des médiateurs de l'Association des Médiateurs des Pays membres de l'Union Économique et Monétaire Ouest Africaine (AMP/UEMOA). Tenu en octobre 2014 à Abidjan (Côte d'Ivoire), ce séminaire a réuni des participants venant notamment du Bénin, de la Côte d'Ivoire, du Burkina Faso, du Mali, du Niger, du Togo et du Sénégal.

Enfin, en juillet 2014, le Protecteur du citoyen a organisé à Québec, avec l'appui professionnel et financier de l'AOMF, une session de formation et d'échange d'expériences à l'intention de délégations d'institutions de médiation d'Haïti et de la République de Djibouti.

Ces actions ont été rendues possibles grâce à l'apport financier de l'AOMF et de l'Organisation internationale de la Francophonie.

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 2013-2014, 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 2013-2014 mène aux constats suivants :

- Parmi ses homologues, le Protecteur du citoyen du Québec se classe au second rang pour ce qui est du plus faible taux d'encadrement du personnel (8,3%), la moyenne étant de 17,6% pour l'ensemble des 10 institutions d'ombudsmans incluses dans cette comparaison ;
- Son ratio des demandes fermées par rapport aux demandes reçues se situe dans la moyenne (1,087 contre 1,013) ;
- Avec un résultat de 7,9/10 relativement au niveau de satisfaction à son endroit (sondage 2013-2014), le Protecteur du citoyen se positionne avantageusement au premier rang, compte tenu de la moyenne de 6,1/10 des résultats qui ont pu être colligés.

Afin de favoriser l'élaboration et l'adoption des meilleures pratiques de gestion en matière d'évaluation et de suivi de la performance, le Protecteur du citoyen a confié à la Chaire de recherche sur la démocratie et les institutions parlementaires de l'Université Laval le mandat de recenser des pratiques évaluatives appropriées et des indicateurs pertinents liés à la mission de protection des droits. Il collabore étroitement avec la Chaire à cette fin, et les travaux réalisés en 2014-2015, deuxième année de ce mandat, ont consisté en deux étapes successives :

- 1) Une sélection des indicateurs recensés en 2013-2014, pour retenir ceux pouvant se comparer au système de reddition de comptes du Protecteur du citoyen ;
- 2) Une analyse des données recueillies en prenant en compte le contexte d'intervention du Protecteur du citoyen.

Les travaux réalisés au cours des deux dernières années ont permis aux chercheurs universitaires, dans leur rapport final, de recommander au Protecteur du citoyen l'utilisation de la méthode d'évaluation d'impact, ce modèle étant le plus prometteur pour évaluer ses performances. Les travaux se poursuivront au cours de 2015-2016, pour tenter de valider la faisabilité du modèle recommandé.

LES AUTRES ENJEUX DE GESTION

Le Protecteur du citoyen adhère aux enjeux de gestion gouvernementale en matière d'éthique et de déontologie, d'application de la langue française et de développement durable, en plus de respecter toutes les obligations légales qui lui incombent.

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

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

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

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

L'ACCÈS À L'INFORMATION

Au cours de l'année 2014-2015, le Protecteur du citoyen a répondu à 52 demandes d'accès à l'information, formulées par 45 citoyens. De ce nombre, 44 demandes concernaient l'accès à des renseignements personnels, 6 avaient pour objet l'obtention de documents administratifs et 2 visaient la rectification de renseignements personnels. Il s'agit là de 15 demandes de plus qu'en 2013-2014; ce total correspond à la moyenne des années antérieures.

Les demandes d'accès à l'information (2012-2015)

EXERCICE FINANCIER	NOMBRE DE DEMANDES	NOMBRE DE DEMANDEURS
2012-2013	51	47
2013-2014	37	36
2014-2015	52	45

Des 44 demandes concernant l'accès à des renseignements personnels, 34 ont été acceptées partiellement, 4 intégralement et 2 ont été refusées. Quant aux autres demandes de cette catégorie, un citoyen a retiré sa demande, deux autres n'ont pas fourni les documents requis et, dans le dernier cas, le Protecteur du citoyen ne détenait pas le dossier. Le nombre de demandes acceptées partiellement s'explique par les dispositions législatives particulières applicables à l'institution relativement à la confidentialité des renseignements obtenus ou produits dans l'exercice des fonctions de ses employés. Quant aux six demandes d'accès à des documents administratifs, trois ont été refusées, une a été acceptée intégralement, une autre a été acceptée partiellement; quant à la dernière, elle visait un document inexistant chez le Protecteur du citoyen.

Une seule demande n'a pu obtenir réponse 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 51 autres demandes ont reçu réponse dans les délais prescrits par la loi, dont 29 à l'intérieur de 20 jours; les 22 autres ont été traitées en deçà de 30 jours. Au 31 mars 2015, deux de ces dossiers faisaient l'objet d'une demande de révision à la Commission d'accès à l'information.

LA PROTECTION DES RENSEIGNEMENTS PERSONNELS

En 2014-2015, quatre séances de formation sur l'accès à l'information et sur la protection des renseignements personnels ont été offertes à 11 nouveaux employés dès leur arrivée au sein de l'institution. Trois séances de formation plus approfondies ont été données à 43 employés aux bureaux de Québec et de Montréal. Deux capsules de sensibilisation en matière de protection des renseignements personnels, de sécurité de l'information et de confidentialité des renseignements détenus par le Protecteur du citoyen ont été publiées sur le site intranet de l'institution. À cela s'ajoutent les consultations du personnel auprès du responsable de l'accès à l'information et de la protection des renseignements personnels, chaque fois qu'elles sont requises.

L'ÉTHIQUE ET LA DÉONTOLOGIE

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

Cet engagement est renforcé par d'autres obligations institutionnelles découlant de l'*Énoncé de valeurs* 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 les employés, complété par des mesures les protégeant contre toutes représailles.

Ces documents, qui peuvent être consultés sur le site www.protecteurducitoyen.qc.ca, font partie d'une série de mesures concrètes mises en place au cours des quatre dernières années. Parmi celles-ci, le *Registre des dons, marques d'hospitalité et autres avantages* et la désignation d'un responsable de l'éthique. Cette personne est chargée notamment d'administrer le registre, d'assurer le respect des codes et de conseiller tout membre du personnel aux prises avec un dilemme d'ordre éthique.

Une séance de formation consacrée à l'éthique est systématiquement donnée à chaque nouvel employé de l'institution, intégrant des enjeux relatifs aux médias sociaux. Cette formation a été reçue par 15 employés en 2014-2015.

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 française¹² dans l'exercice de ses fonctions et dans ses relations quotidiennes avec les citoyens et ses interlocuteurs. Cette politique fait également écho aux dispositions de la Charte et de la Loi sur les services de santé et les services sociaux relatives aux communications avec les citoyens d'expression anglaise.

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

LE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Le Protecteur du citoyen contribue à l'application des principes de la Loi sur le développement durable, même s'il n'y est pas assujéti, dans l'exercice de sa mission et dans ses pratiques courantes de gestion des ressources.

Il agit pour prévenir les préjudices aux citoyens et préconise le principe d'équité dans ses interventions auprès du législateur, ou auprès des ministères, organismes publics et instances assujéti à sa compétence d'intervention. Il s'assure que les solutions mises en place ont un caractère de pérennité.

Les employés 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 ses employés des outils de travail modernes et performants pour faciliter leur 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 (dont la numérisation systématique des documents reçus à ses bureaux) que dans la conservation des ressources, en récupérant, en imprimant les documents recto verso et en évitant l'impression couleur, sauf lorsqu'elle est requise.

¹² RLRQ, c. C-11.

L'UTILISATION DES RESSOURCES

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

LES RESSOURCES HUMAINES

L'ÉVOLUTION DES EFFECTIFS

L'institution bénéficie d'une stabilité en matière de ressources humaines qui lui permet de maintenir la qualité des services auprès des citoyens, même en situation d'augmentation des demandes de services comme en 2014-2015. Le tableau suivant, qui fait état de l'effectif autorisé au 31 mars 2015, le démontre. Les trois autres tableaux présentent la répartition de l'effectif en poste par unités administratives, par genres et par groupes d'âge.

L'effectif autorisé au 31 mars 2015 par catégories d'emploi

CATÉGORIES D'EMPLOI	2012-2013	2013-2014	2014-2015
Hors cadre	3	3	3
Cadre	8	8	8
Professionnel	68	73	72
Technicien	35	36	38
Personnel de soutien	19	13	12
Total	133	133	133

L'effectif autorisé au Protecteur du citoyen est demeuré stable au cours des dernières années et le personnel affecté à l'encadrement et au soutien administratif est maintenu à un très bas niveau.

L'effectif en poste au 31 mars 2015 par unités administratives

UNITÉS ADMINISTRATIVES	2012-2013	2013-2014	2014-2015
Bureau de la protectrice du citoyen	2	2	2
Vice-protectorat – Services aux citoyens et aux usagers	84	84	88
Vice-protectorat – Prévention et innovation	20	23	20
Secrétariat général, Direction des affaires juridiques et Direction des communications	11	11	12
Direction des ressources humaines et de l'administration	11	11	11
Total	128	131	133

L'effectif en poste au 31 mars 2015 par genres

GENRES	2012-2013	2013-2014	2014-2015
Féminin	91	92	94
Masculin	37	39	39
Total	128	131	133

L'effectif en poste au 31 mars 2015 par groupes d'âge

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

Le portrait de l'effectif en poste est stable d'une année à l'autre, et ce, pour les trois critères de répartition : selon l'unité administrative, le genre et le groupe d'âge.

Le personnel féminin constitue 70,7% de l'effectif total. Le rajeunissement du personnel se poursuit progressivement, comme en fait foi le pourcentage du personnel de 45 ans et moins (42,9%), alors que ce pourcentage était de 39,1% au 31 mars 2012 et de 32,6% au 31 mars 2010.

LA FORMATION ET LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

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

Les principales formations de groupe réalisées en 2014-2015 ont traité des techniques de cueillette de preuves, des techniques de négociation, des habiletés de supervision pour les coordonnateurs, de l'amélioration de la rédaction et du perfectionnement en anglais.

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

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

CHAMPS D'ACTIVITÉ	ANNÉE CIVILE 2012	ANNÉE CIVILE 2013	ANNÉE CIVILE 2014
Favoriser le développement des compétences	181 156 \$	157 232 \$	120 301 \$
Soutenir l'acquisition des habiletés de gestion	19 273 \$	11 471 \$	2 530 \$
Acquérir de nouvelles connaissances technologiques	14 619 \$	4 580 \$	21 248 \$
Favoriser l'intégration du personnel et le cheminement de carrière	20 914 \$	10 489 \$	11 396 \$
Améliorer les capacités de communication verbale et écrite	26 222 \$	40 127 \$	91 435 \$
Total	262 184 \$	223 899 \$	246 910 \$

* Ces dépenses incluent les frais directs (inscription et déplacements) et les frais indirects (salaires des employés participants). Les frais directs ont été de 117 543 \$.

L'évolution des dépenses de formation

ANNÉE CIVILE	PROPORTION DE LA MASSE SALARIALE (%)	NOMBRE MOYEN DE JOURS DE FORMATION PAR PERSONNE	MONTANT ALLOUÉ PAR PERSONNE
2012	2,6	3,8	1 820,73 \$
2013	2,1	3,3	1 473,02 \$
2014	2,2	3,1	1 443,92 \$

Les jours totaux de formation par catégories d'emploi

ANNÉE CIVILE	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

Bien que l'investissement financier consacré au développement des ressources humaines soit demeuré dans la moyenne des trois dernières années, l'effort en jours a augmenté de 7,3%, passant de 495 jours à 531 jours. Cette augmentation s'explique principalement par une formation en ligne sur les nouvelles fonctions du système SAGIR, qui s'adressait à tous les employés du Protecteur du citoyen, et par l'accroissement cette année de l'offre de formation prodiguée à l'interne.

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

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

Au cours de l'année 2014-2015, la dotation des emplois de délégués et de délégués adjoints a continué à reposer sur des appels de candidatures en continu. Cette pratique permet d'attirer des candidats de qualité, tout en réduisant les délais de dotation. Le Protecteur du citoyen a aussi poursuivi sa stratégie d'embauche de stagiaires: quatre stagiaires du Barreau y ont exercé pour des périodes de six mois, tandis que cinq stagiaires en techniques juridiques ont travaillé pendant quinze semaines chacun au sein de l'institution. À terme, et sous réserve de leur qualification aux examens de sélection, ceux-ci deviennent des candidats pour la dotation des emplois de délégués et de délégués adjoints, ce qui favorise un rajeunissement progressif de l'effectif du Protecteur du citoyen.

Un programme de développement professionnel des coordonnateurs est en cours et chaque participant bénéficie d'une formation adaptée à ses besoins. Quatre modules de formation, visant l'acquisition de compétences en supervision, ont permis aux participants d'approfondir les concepts entourant la mobilisation des personnes en abordant plus particulièrement l'acceptation des différences individuelles et l'optimisation du fonctionnement d'une équipe de travail. Les candidats pressentis pour la relève profitent de cette formation au même titre que les coordonnateurs en place.

En ce qui concerne les départs volontaires, le tableau suivant présente le taux de roulement des trois dernières années, en détaillant les motifs de ces départs. Le taux de roulement a augmenté en 2014-2015, passant de 3,1 % à 9,1 %, compte tenu principalement de neuf départs à la retraite. Le second tableau indique, pour sa part, les catégories d'emploi touchées par les départs à la retraite.

Les départs volontaires (taux de roulement)

DÉPARTS	2012-2013	%	2013-2014	%	2014-2015	%
Nombre de départs	10	7,8 %	4	3,1 %	12	9,1 %
Nombre de postes occupés*	129		129		132	
Détail des départs						
Démission	2		0		0	
Retraite	2		2		9	
Mutation	6		2		3	
Total	10		4		12	

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

Les employés ayant pris leur retraite par catégories d'emploi

ANNÉE FINANCIÈRE	CADRES	PROFESSIONNELS	FONCTIONNAIRES
2012-2013	0	2	0
2013-2014	0	0	2
2014-2015	0	5	4

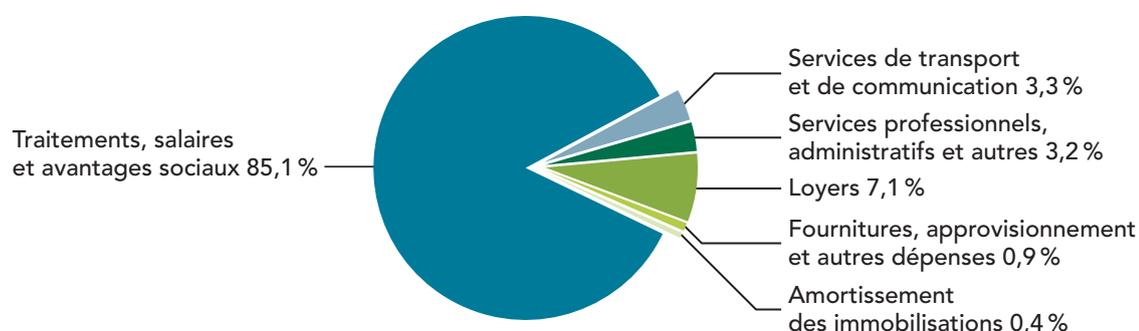
LES RESSOURCES FINANCIÈRES

Bien que la Loi sur l'administration publique ne lui impose pas l'obligation de produire un plan annuel de gestion des dépenses, le Protecteur du citoyen s'y conforme par souci de rigueur administrative et de transparence. C'est ainsi que sont inscrits au *Budget de dépenses 2014-2015 (volume 1)*, consacré à l'Assemblée nationale et aux personnes désignées par elle, des crédits de 15,1 millions de dollars, soit une augmentation de 1,8% par rapport à l'année précédente.

Les dépenses pour l'année se terminant le 31 mars 2015 sont de 14,5 millions de dollars. Elles incluent l'amortissement et excluent les immobilisations. Le tableau qui suit présente les dépenses ventilées pour l'exercice 2014-2015 en les comparant avec les deux années précédentes, selon le modèle du Contrôleur des finances.

La ventilation des dépenses par catégories (en milliers de dollars)

CATÉGORIES	2012-2013	2013-2014	2014-2015
Dépenses	14 271,0	14 463,4	14 500,4
Rémunération	11 732,6	12 008,6	12 345,9
Services de transport et de communication	500,5	506,3	476,4
Services professionnels, administratifs et autres	719,1	674,7	466,7
Loyers	1 031,3	1 026,6	1 036,1
Fournitures et approvisionnement	174,9	163,8	121,3
Autres dépenses	1,6	11,8	1,3
Amortissement des immobilisations	111,0	71,6	52,7



LA RÉMUNÉRATION ET LE FONCTIONNEMENT

Quatre-vingt-cinq pour cent 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. Ces dépenses ont progressé de 2,8% comparativement à 2013-2014. L'essentiel de cette augmentation est lié à la majoration des coûts occasionnée par l'indexation des salaires découlant de l'application des conventions collectives et des avancements d'échelon du personnel.

Pour leur part, en 2014-2015, les dépenses de fonctionnement et d'amortissement ont diminué de 12,2% par rapport à 2013-2014. Des mesures d'optimisation ont permis de nouveau cette année au Protecteur du citoyen de réaliser des économies, principalement en matière de services professionnels, administratifs et autres (30,8%) ainsi que de fournitures et d'approvisionnement (25,9%). La fin de la période d'amortissement de certaines immobilisations a permis des économies supplémentaires de 26,4% au cours de l'année 2014-2015.

En cohérence avec les efforts déployés par les ministères et organismes publics, le Protecteur du citoyen a contribué, par une gestion rigoureuse et par la compression de ses dépenses de fonctionnement, à limiter l'augmentation de ses dépenses à 0,26%. Ce faisant, il se positionne en deçà du seuil de la moyenne de progression des dépenses de 1,8% demandé à l'administration publique. Il a ainsi transféré des crédits de quelque 185 900 \$ au Fonds consolidé du revenu.

LES IMMOBILISATIONS

Au cours de l'année 2014-2015, le Protecteur du citoyen a effectué des investissements totaux en immobilisations de 1 567 831 \$. De ce montant, 30 907 \$ sont attribuables au renouvellement de certaines infrastructures informatiques, alors que 1 536 924 \$ sont comptabilisés au projet d'actualisation du système de gestion des dossiers (SAGE).

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

CATÉGORIES	2012-2013	2013-2014	2014-2015
Acquisition d'immobilisation	35,6	40,3	30,9
Développement informatique	—	1 378,7	1 536,9

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 2014-2015*, le Protecteur du citoyen a orienté l'allocation de ses ressources humaines selon deux axes d'intervention fondamentaux de sa mission : les services aux citoyens et aux usagers ainsi que la prévention et l'innovation. Ces axes d'intervention visent à assurer le plein exercice des pouvoirs de l'institution grâce à l'utilisation optimale des moyens d'action appropriés.

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

La répartition budgétaire 2014-2015 par orientations (en milliers de dollars)

ORIENTATIONS	DÉPENSES RÉELLES		DÉPENSES PRÉVUES	
	\$	%*	\$	%
Orientation 1 : Les services aux citoyens et aux usagers	10,9	75,5	11,2	73,9
Orientation 2 : La prévention et l'innovation	2,3	15,6	2,5	16,6
Administration	1,0	6,8	1,0	7,0
Total des crédits servant à la répartition des orientations	14,2	97,9	14,7	97,5
Crédits permanents – régime de retraite des ex-protecteurs et des ex-vice-protecteurs	0,3	2,1	0,4	2,5
Total des crédits de dépenses	14,5	100	15,1	100

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

Dans le respect du budget alloué pour 2014-2015, les variations entre les dépenses réelles et les dépenses prévues à l'égard des orientations sont attribuables à l'absence ou au roulement du personnel en cours d'année. Des employés occasionnels ont par ailleurs été affectés à la réalisation d'orientations spécifiques, en fonction des priorités du *Plan stratégique 2012-2017* et de l'évolution de la demande.

Les deux orientations inscrites au *Plan annuel de gestion des dépenses 2014-2015* représentent les axes d'activités fondamentaux du Protecteur du citoyen. Elles ne correspondent pas directement aux orientations prévues au *Plan stratégique 2012-2017*. Pour ce motif, le tableau suivant fournit des indications sur la réalisation des actions telles qu'elles apparaissent au plan annuel de gestion des dépenses et il renvoie aux objectifs du plan stratégique à des fins de corrélation.

Les actions prévues dans le *Plan annuel de gestion des dépenses 2014-2015*

ACTIONS	RÉSULTATS 2014-2015	RÉFÉRENCES
ORIENTATION 1 : LES SERVICES AUX CITOYENS ET AUX USAGERS		
Enquêtes donnant lieu à des règlements individuels et collectifs	Réalisé	Le Protecteur du citoyen traite les plaintes et signalements que lui adressent les citoyens. Il formule des recommandations visant à corriger la situation préjudiciable. Voir les objectifs 1.1.2 et 2.2.1 du <i>Plan stratégique 2012-2017</i> .
Intercession auprès des instances publiques en faveur des citoyens	Réalisé	Le Protecteur du citoyen s'assure que les recommandations qu'il propose sont acceptées par les ministères, organismes publics et instances concernés. Voir les objectifs 1.1.2 et 2.2.1 du <i>Plan stratégique 2012-2017</i> .
Initiatives visant des problématiques multisectorielles	Réalisé	En vertu de son pouvoir d'initiative, le Protecteur du citoyen produit des rapports spéciaux sur des problématiques systémiques concernant simultanément plusieurs ministères, organismes ou instances. Voir l'objectif 1.1.2 du <i>Plan stratégique 2012-2017</i> .
ORIENTATION 2 : LA PRÉVENTION ET L'INNOVATION		
Étude des projets de loi et de règlement	Réalisé	Le Protecteur du citoyen fait une veille législative et réglementaire systématique et, s'il y a lieu, attire l'attention du législateur ou du gouvernement sur les situations qui pourraient être préjudiciables aux citoyens. Voir l'objectif 1.1.3 du <i>Plan stratégique 2012-2017</i> .
Information et argumentaires transmis aux membres des commissions parlementaires	Réalisé	Le Protecteur du citoyen est régulièrement invité à se prononcer lors de commissions parlementaires et à présenter ses recommandations. Voir la section <i>Les affaires parlementaires</i> .
Veille de l'implantation effective de ses recommandations et rapport de leur suivi aux parlementaires	Réalisé	Le Protecteur du citoyen veille à l'implantation des recommandations acceptées par les ministères, les organismes et les instances concernés. Voir l'objectif 2.3.1 du <i>Plan stratégique 2012-2017</i> . Il assure également le suivi des recommandations au regard de sa veille législative et réglementaire. Voir les détails dans la section <i>Bilan de la veille législative et réglementaire</i> du <i>Rapport annuel d'activités 2014-2015</i> .
Interventions systémiques et rapports à l'Assemblée nationale, au gouvernement ou à l'un de ses membres	Réalisé	Le Protecteur du citoyen produit les rapports jugés pertinents pour attirer l'attention de l'Assemblée nationale, du gouvernement ou de l'un de ses membres sur des problèmes systémiques constatés dans les services publics. Voir l'objectif 1.1.2 du <i>Plan stratégique 2012-2017</i> .

LES RESSOURCES INFORMATIONNELLES

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

LE DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES INFORMATIONNELLES

En 2014-2015, le projet d'actualisation du système de gestion des dossiers s'est poursuivi. La première livraison du système était terminée au 31 mars et a été mise en production une semaine plus tard.

Deux contrats avaient été attribués en 2013-2014 par appel d'offres public pour l'accompagnement de l'institution dans la réalisation de ce projet d'envergure. En 2014-2015, un audit de sécurité sur la nouvelle solution a également été réalisé par une firme spécialisée.

En 2014-2015, les honoraires versés aux cinq firmes externes ont totalisé 1 069 021 \$. Des équipements d'infrastructure (serveurs, commutateurs, logiciels) ont été acquis durant l'année pour le nouveau système de gestion des données, au coût total de 88 265 \$. Les budgets prévus à cette fin, de même que la portée des travaux et les échéanciers de réalisation, ont été rigoureusement respectés.

Cinq facteurs ont contribué au succès de ce projet :

- Une excellente définition des besoins de l'institution, principalement par une révision de l'ensemble des processus de travail pertinents dès l'étape initiale des travaux ;
- Une gestion du projet à l'interne par des ressources qualifiées, appuyées par un comité directeur composé de l'ensemble des gestionnaires concernés ;
- Un suivi très serré de toutes les étapes de production sur le plan de la conformité, de la qualité, du budget et de l'échéancier ;
- Une méthode de gestion de projet efficace et flexible (approche « Agile ») qui permet, dans le cadre du budget et d'échéances fixes, d'assurer la livraison des fonctionnalités essentielles prévues tout en laissant la latitude requise pour prioriser l'ordre des contenus à livrer. Cette approche favorise également la gestion du changement en impliquant les utilisateurs tout au long du projet ;
- Un mode de prestation des contrats à taux horaire avec deux firmes ayant fourni des ressources spécialisées. Ce mode permet de mieux gérer la portée des travaux et les demandes de changement. Contrairement au projet à forfait, où la firme externe assume une grande partie des risques à des coûts qui varient, les projets à taux horaire sont particulièrement bien adaptés aux projets dont les risques peuvent être gérés par l'institution et où les besoins des utilisateurs ont été bien définis.

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

Le système de gestion des dossiers utilisé en 2014-2015 a quant à lui fait l'objet de travaux d'entretien mineurs qui ont été exécutés par des ressources internes de l'institution.

Dans le contexte de l'évolution et de l'entretien de l'infrastructure technologique, trois serveurs ont été remplacés au coût de 20 138 \$. Afin de maintenir l'atteinte de l'objectif de remplacement des postes de travail sur un horizon de quatre ans, le Protecteur du citoyen en a renouvelé 11 % (20 sur 185) en cours d'année et a remplacé 40 moniteurs. Le coût de ces acquisitions a été de 20 341 \$. Enfin, une pièce maîtresse du système de visioconférence du bureau de Québec a été remplacée au coût de 8 401 \$, afin de favoriser les réunions à distance et de diminuer le temps et les coûts de déplacement.

L'institution a par ailleurs procédé à la mise à jour de la suite bureautique avec ses ressources internes.

Quant aux services de documentation, leur budget annuel 2014-2015 de 38 700 \$ – diminué de 10% comparativement à l'année précédente dans la foulée des efforts de rationalisation et de la volonté de développer graduellement la documentation numérique – a été respecté.

CONCLUSION

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

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

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

Au service des citoyens ayant des différends avec l'administration publique et le réseau de la santé et des services sociaux, le Protecteur du citoyen a réduit ses délais de traitement des demandes de services dans le secteur *Administration publique* par rapport à 2011-2012 (- 6,8%) et les a maintenus dans le secteur *Santé et services sociaux* (+ 0,1%), malgré une hausse de près de 25% des plaintes et signalements dans ce secteur. Ses recommandations ont été acceptées dans plus de 97% des cas par les ministères, les organismes publics et les instances concernés.

Pour parvenir aux objectifs exigeants qu'il s'est donnés et répondre adéquatement aux attentes de ceux qui font appel à lui, le Protecteur du citoyen a mené à terme la majeure partie de l'optimisation de ses outils technologiques de traitement des plaintes. À l'un ou l'autre de ses projets de transformation des processus et de ses pratiques, il a associé, à divers niveaux, l'ensemble de son personnel et de ses cadres.

Par sa présence dans les médias sociaux, l'institution a renforcé ses moyens pour mieux renseigner les citoyens au sujet de leurs droits et de leurs obligations relativement aux services publics, et pour mieux se faire connaître comme recours non judiciaire et gratuit auprès de la population, des parlementaires et du personnel des bureaux de circonscription. Son site Web a connu une hausse impressionnante d'achalandage (77,4%) en seulement trois ans.

En matière de gestion de ses ressources, le Protecteur du citoyen a réussi à limiter la hausse de ses dépenses à 0,26%. Il a ainsi diminué ses frais de fonctionnement et d'amortissement de 12,2% par rapport à 2013-2014, ce qui a permis d'absorber une partie des hausses salariales découlant de l'application des conventions collectives et de l'indexation. Quant aux ressources informationnelles, il est parvenu à respecter le plan de travail, les budgets et l'échéancier de son important projet d'actualisation du système de gestion des dossiers. Il a donc maintenu la rigueur et la qualité de ses pratiques de gestion.

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

ANNEXE 1

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

OBJECTIFS	INDICATEURS	CIBLES	RÉSULTATS 2014-2015			
			Atteint ¹³ ou surpassé	En progression, en voie d'être atteint	Sous surveillance	Ne s'applique pas en 2014-2015 ou non mesuré
1.1.1 Déceler les situations préjudiciables	Mise en œuvre d'un programme de détection des préjudices	31 mars 2013: Programme adopté	C ¹⁴			
		31 mars 2017: Programme mis en œuvre et complété		✓		
1.1.2 Recommander des solutions réalistes aux problèmes collectifs et systémiques constatés dans les services publics	Nombre de rapports sur les problématiques systémiques publiés	2 rapports par année	✓			
	Proportion des recommandations à effet collectif et systémique acceptées par les ministères, organismes publics et instances	Recommandations à effet collectif: 95%	✓			
		Recommandations issues des rapports systémiques: 3 sur 4	✓			
1.1.3 Proposer des réformes législatives et réglementaires conformes à l'intérêt général	Pourcentage de projets de loi et de règlement pertinents examinés	Projets de loi pertinents: 100%	✓			
		Projets de règlement pertinents: 100%			✓	
1.2.1 Renseigner les citoyens sur leurs droits et leurs obligations concernant les services publics	Nombre de personnes rejointes par différents moyens relativement à l'information sur les droits des citoyens	Hausse de 10% entre 2012-2013 et 2016-2017	✓			

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

14 C: Cible complétée en 2012-2013 ou en 2013-2014.

OBJECTIFS	INDICATEURS	CIBLES	RÉSULTATS 2014-2015			
			Atteint ou surpassé	En progression, en voie d'être atteint	Sous surveillance	Ne s'applique pas en 2014-2015 ou non mesuré
1.2.2 Veiller au respect par les ministères, organismes publics et instances de leurs obligations à l'endroit des citoyens et du Protecteur du citoyen	Rappels aux ministères et organismes publics à la suite d'un constat de manquement à certaines obligations inscrites à la Loi sur la justice administrative et à la Loi sur l'administration publique	31 mars 2013: Plan d'intervention complété	C			
		À compter de 2013-2014: Rappels dans 100 % des cas constatés				✓
	Rappels aux instances du réseau de la santé et des services sociaux à la suite d'un constat de manquement à l'obligation de référer au Protecteur du citoyen en 2 ^e niveau	Rappels dans 100 % des cas constatés				✓
2.1.1 Informer judicieusement les citoyens des services offerts	Mise en œuvre d'un plan de communication lié aux priorités institutionnelles établies annuellement	Plan de communication mis en œuvre annuellement	✓			
	Taux d'achalandage du site Web institutionnel	Hausse de 20 %	✓			
	Pourcentage des bureaux de circonscription dont le personnel a été rejoint dans l'année suivant une nouvelle législature	100 % des bureaux de circonscription • 40 ^e législature • 41 ^e 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 %	✓			

OBJECTIFS	INDICATEURS	CIBLES	RÉSULTATS 2014-2015			
			Atteint ou surpassé	En progression, en voie d'être atteint	Sous surveillance	Ne s'applique pas en 2014-2015 ou non mesuré
2.3.1 Exercer un suivi diligent des recommandations formulées aux ministères, organismes publics et instances	Proportion de suivis effectués dans les délais fixés concernant la mise en œuvre des recommandations dans les dossiers de plaintes et de signalements	100% annuellement				✓
	Proportion des recommandations dans les dossiers systémiques pour lesquels un rapport de suivi au 31 mars a été obtenu des ministères, organismes publics et instances	100% annuellement	✓			
2.3.2 Surveiller la pérennité des correctifs implantés	Mise en place d'un programme d'analyse de la non-réurrence des problématiques ayant fait l'objet de recommandations acceptées dans les dossiers à effet collectif	31 mars 2013: Critères de sélection des dossiers et cibles fixés	C			
		À compter de 2013-2014: 5 sujets analysés annuellement	✓			
3.1.1 Offrir des services adaptés aux besoins des citoyens	Niveau de satisfaction des citoyens ciblés en regard de l'adéquation des services à leurs besoins spécifiques	31 mars 2013: Établissement de la mesure étalon	C			
		31 mars 2017: Hausse de 10%				✓
3.2.1 Poursuivre le développement des compétences requises et le transfert des savoirs	Proportion des activités du plan de développement des ressources humaines réalisées	90% annuellement	✓			
	Pourcentage des emplois-clés dont les savoirs sont documentés	100% des emplois-clés		✓		
3.2.2 Appuyer l'engagement et la responsabilisation du personnel	Pourcentage de projets liés à la transformation des processus et des pratiques qui ont été planifiés en associant le personnel concerné	100% des projets	✓			
3.3.1 Générer des gains d'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: Diminution de 10%			✓	

OBJECTIFS	INDICATEURS	CIBLES	RÉSULTATS 2014-2015			
			Atteint ou surpassé	En progression, en voie d'être atteint	Sous surveillance	Ne s'applique pas en 2014-2015 ou non mesuré
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: Plan réalisé		√		
	Réalisation des travaux d'actualisation des systèmes de gestion documentaire et de gestion des dossiers	31 mars 2013: Plan des travaux d'actualisation adopté	C			
		31 mars 2017: Travaux réalisés		√		

TABLEAU COMPARATIF 2013-2014 DES OMBUDSMANS PARLEMENTAIRES

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

Province ou pays	Population recensement 2011	Ministères et organismes							Demandes reçues	Demandes fermées	Dépenses totales (2013-2014)	Coût (pour l'État) par habitant
		Sociétés d'État	Réseau scolaire	Jeunesse	Services correctionnels	Réseau municipal	Santé					
Ombudsmans parlementaires canadiens												
Québec <i>Protecteur du citoyen</i>	7 903 001	C	HC	HC	HC ¹⁵	C	HC	C	18 181	19 765	14 463 400	1,83 \$
Ontario	12 851 821	C	C	HC	HC	C	HC	HC	26 999	24 716	11 288 100 ¹⁶	0,88 \$
Manitoba	1 208 268	C	C	HC	HC	C	C	C	2 896	ND	3 256 000 ¹⁶	2,69 \$
Saskatchewan	1 033 381	C	C	HC	HC	C	HC	C	3 131	3 342	3 594 000 ¹⁶	3,48 \$
Alberta	3 645 257	C	HC	HC	HC	C	HC	C	4 855	4 848	3 126 550	0,86 \$
Colombie-Britannique	4 400 057	C	C	C	C	C	C	C	7 688	7 608	5 615 000 ¹⁶	1,28 \$
Ombudsmans parlementaires du Commonwealth												
Grande-Bretagne	63 181 775	C	C	C	C	HC	HC	C	27 566	28 348	64 123 499 ¹⁷	1,01 \$
Écosse	5 295 000	C	C	C	C	C	C	C	4 819	4 771	6 221 968 ¹⁷	1,18 \$
Australie-Occidentale	2 369 700	C	C	C	C	C	C	HC	11 145	11 173	10 815 117 ¹⁷	4,56 \$
Nouvelle-Zélande	4 405 000	C	C	C	C	C	C	C	11 044	11 505	9 384 906 ¹⁷	2,13 \$

C: Compétence; HC: Hors compétence; ND: Information non disponible.

¹⁵ Bien que le Protecteur du citoyen traite les plaintes relatives aux centres jeunesse, il n'a pas compétence sur les décisions des directeurs de la protection de la jeunesse.

¹⁶ Budget alloué ou taux ayant été établi à partir du budget alloué, les dépenses réelles n'étant pas disponibles.

¹⁷ Dépenses converties en dollars canadiens en date du 31 mars 2014 (www.banqueducanada.ca/taux/taux-de-change/convertisseur-de-devises-dix-dernieres-annees).

¹⁸ Données de 2011-2012.

Demandes reçues par 100 000 habitants	Ratio 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
230,1	1,087	133	8,3%	83,0%	98,8%	0,6%	18,7%	7,9/10
210,1	0,915	86	10,5%	79,3% ¹⁶	ND	ND	ND	ND
239,7	ND	31	22,6%	84,1% ¹⁶	ND	ND	ND	ND
303,0	1,067	26	23,5%	69,4% ¹⁶	100%	ND	ND	ND
133,2	0,999	27	29,6%	81,0%	34,9%	ND	ND	ND
174,7	0,990	49	24,5%	79,4% ¹⁶	ND	ND	ND	ND
43,6	1,028	433	ND	60,8%	ND	0,4%	44,4%	7,0/10
91,0	0,990	46	15,2%	78,5%	ND	1,2%	36,8%	5,0/10 ¹⁸
470,3	1,003	63	7,9%	72,0%	100%	0,1%	0%	ND
250,7	1,042	75	16,0%	69,9%	100%	ND	ND	3,5/10 ¹⁸



LE PROTECTEUR DU CITOYEN

Assemblée nationale
Québec

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

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

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

www.protecteurducitoyen.qc.ca