



LE PROTECTEUR DU CITOYEN

Assemblée nationale
Québec

JUSTICE ÉQUITÉ RESPECT

IMPARTIALITÉ TRANSPARENCE

RAPPORT ANNUEL DE GESTION 2015-2016



www.protecteurducitoyen.qc.ca



LE PROTECTEUR DU CITOYEN

Assemblée nationale

Québec

RAPPORT ANNUEL DE GESTION 2015-2016

Québec
Septembre 2016

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 2015-2016.

Ce rapport, qui fait partie intégrante du 46^e rapport annuel du Protecteur du citoyen, constitue la quatrième reddition de compte à l'égard du *Plan stratégique 2012-2017*, de la *Déclaration de services aux citoyens* entrée en vigueur le 1^{er} avril 2012 et des autres activités de nature administrative de l'institution.

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

La protectrice du citoyen,

A handwritten signature in black ink, 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
2015-2016 EN BREF.	14
LE CONTEXTE INSTITUTIONNEL.	16
LE PLAN STRATÉGIQUE 2012-2017	18
LA DÉCLARATION DE SERVICES AUX CITOYENS.	41
Les engagements	41
Les plaintes relatives à la qualité des services	46
LES AFFAIRES PARLEMENTAIRES.	48
LA COOPÉRATION AVEC LES OMBUDSMANS.	49
La comparaison avec d'autres ombudsmans parlementaires.	50
LES AUTRES ENJEUX DE GESTION	52
L'accès à l'information et la protection des renseignements personnels	52
L'éthique et la déontologie	53
La politique linguistique	54
Le développement durable	54
L'UTILISATION DES RESSOURCES	55
Les ressources humaines.	55
Les ressources financières.	58
Les ressources informationnelles	62
Annexe 1 – Les résultats du <i>Plan stratégique 2012-2017</i> en un coup d'œil	63
Annexe 2 – Tableau comparatif 2014-2015 des ombudsmans parlementaires (champs de compétence, volume des demandes, performance et gestion)	66

MESSAGE DE LA PROTECTRICE DU CITOYEN



Mesdames et Messieurs les parlementaires,

Je vous présente le *Rapport annuel de gestion 2015-2016* du Protecteur du citoyen. Ce rapport rend compte des résultats de l'institution qui touchent le respect de ses engagements en matière de service, la mise en œuvre de sa planification stratégique de même que sa conformité au cadre légal, aux règles établies et aux meilleures pratiques de gestion des ressources humaines, matérielles et financières. Il est complémentaire à son *Rapport annuel d'activités 2015-2016*.

Souhaitant être à la hauteur des attentes à l'endroit d'une institution de l'Assemblée nationale, le Protecteur du citoyen s'est donné des critères de performance élevés pour chacune des dimensions de la gestion publique. Au fil des années, il a sérieusement identifié les divers risques inhérents à sa gestion compte tenu du contexte. Il a préparé en conséquence un plan d'atténuation des risques et l'a rigoureusement mis en œuvre.

Ces dernières années, le Protecteur du citoyen a pris des mesures pour gérer certains risques dont l'incidence sur la qualité des services aux citoyens et aux parlementaires est particulièrement déterminante. Ces mesures se sont avérées efficaces. Les deux risques les plus importants résidaient dans le départ à la retraite de 19,5% de l'effectif au cours des cinq dernières années et dans la nécessité de maintenir la qualité des services, y compris des délais raisonnables de réponse, dans un contexte de hausse des demandes de services. De 2,5% cette année, cette hausse, cumulée avec celle de 2014-2015, s'élève à 8,2%. À ces facteurs de risque s'ajoute une complexité accrue du traitement des dossiers due, entre autres, à la multiplication des situations particulières qui nécessitent un examen spécial.

D'importance cruciale, l'identification des emplois-clés et des emplois uniques menée au cours des dernières années a permis d'atténuer les risques qu'engendraient les départs à la retraite et la mobilité du personnel.

En 2015-2016, avec le même nombre d'employés et grâce à une organisation optimale du travail, le Protecteur du citoyen a pu fermer, dans le secteur *Administration publique*, 471 dossiers de plus qu'en 2011-2012, et ce, dans un délai moyen amélioré de 18,1%.

Cette performance repose entre autres sur des gains de productivité découlant d'un usage adapté des technologies de l'information. L'exercice 2015-2016 est en effet le premier où la consignation de toutes les plaintes et des données évolutives de l'ensemble des enquêtes se fait grâce au Système automatisé de gestion des enquêtes (SAGE). Ce système permet une compilation statistique précise des délais, des motifs de plaintes et de signalements, en plus de donner accès, en temps réel, à l'état d'avancement de chaque dossier de citoyen et d'instance. Il permet également d'extraire des données particulièrement utiles: le Protecteur du citoyen s'en

sert pour cerner les problématiques de ses interventions spéciales et pour alimenter ses réflexions destinées au gouvernement et aux parlementaires, notamment dans l'analyse des projets de loi et de règlement. En tout temps, l'institution est demeurée responsable de la gestion, notamment budgétaire, et des échéanciers de livraison de ce système réalisé à l'intérieur des délais et pour un coût inférieur de 16% à la prévision (une économie de 686 000 \$). SAGE est une remarquable réussite d'équipe.

Les résultats communiqués dans le présent rapport permettent de conclure à la saine gestion du Protecteur du citoyen. Ils témoignent – au terme de l'exercice budgétaire – d'un haut taux d'atteinte des cibles de sa planification stratégique et de sa *Déclaration de services aux citoyens*. Ils rendent compte d'une utilisation efficiente de ses ressources dans le règlement des différends entre les citoyens et les services publics assujettis à sa compétence.

Cette année encore, j'ai pu compter sur des gestionnaires compétents et motivés, tout autant que sur l'indéfectible appui de tout le personnel, hautement investi dans l'exercice impartial de ses fonctions, et à la hauteur des attentes élevées – ce qui est légitime – envers une institution de l'Assemblée nationale.

La protectrice du citoyen,



Raymonde Saint-Germain

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 2015-2016*:

- 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 2015-2016* ainsi que les contrôles afférents à ces données sont fiables et correspondent rigoureusement à la situation au 31 mars 2016.

La protectrice du citoyen,



Raymonde Saint-Germain
Québec, juillet 2016

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 2016. 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 2015-2016* du Protecteur du citoyen ne sont pas, à tous égards importants, plausibles et cohérents.

L'auditeur interne,



Jean Gamache, CPA, CA
Québec, juillet 2016

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 spéciales portant sur des enjeux de gouvernance des services publics.

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

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

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

Ses valeurs

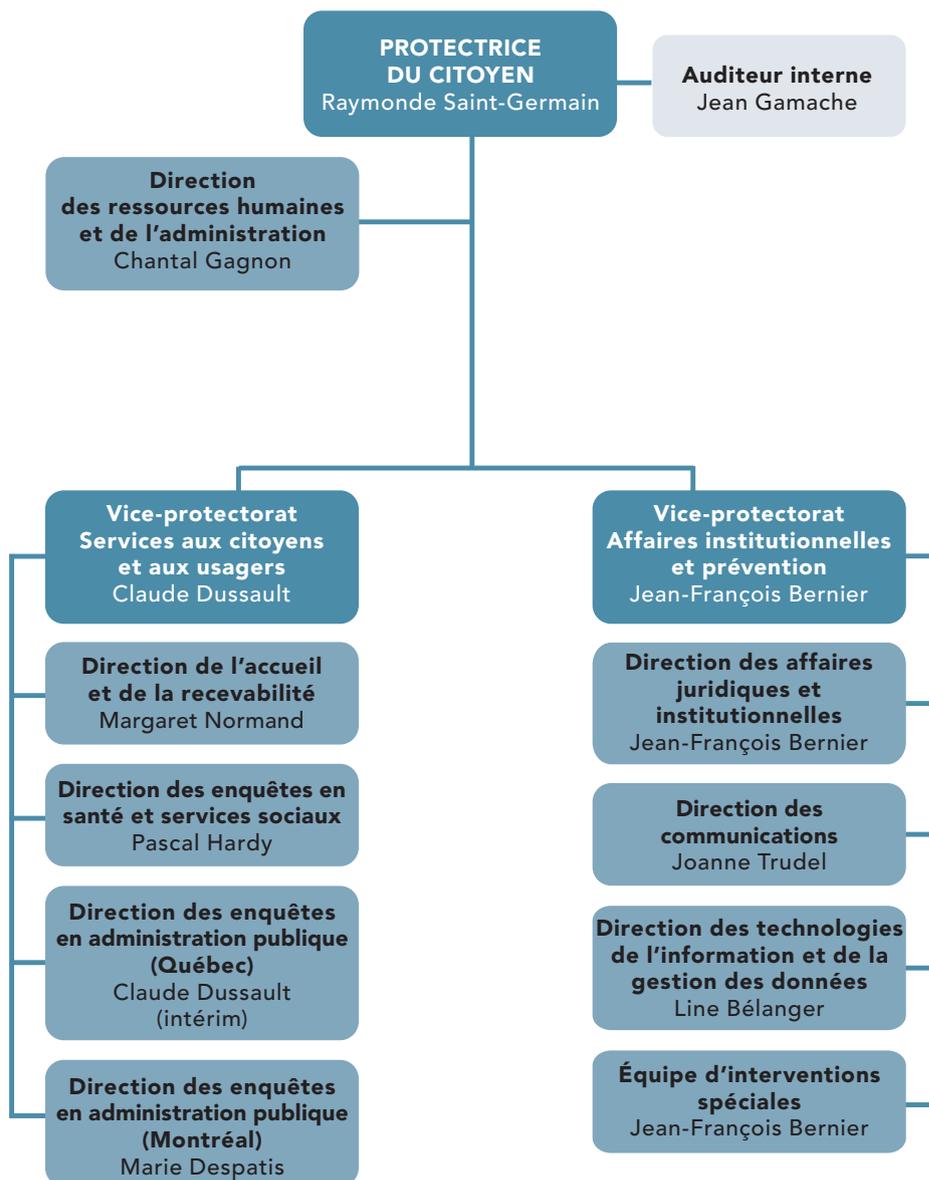
L'exercice de ces fonctions et le rôle de médiateur qu'est appelé à jouer le Protecteur du citoyen reposent sur les valeurs de justice, d'équité, de respect, d'impartialité et de transparence. Ces valeurs guident les actions de l'institution, alors que l'intégrité, la rigueur et l'empathie sont exigées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

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

- *Note au lecteur*

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

Sa structure organisationnelle (au 31 mars 2016)



Le 1^{er} juin 2015, le Vice-protectorat Affaires institutionnelles et prévention a intégré les mandats de l'ex-Vice-protectorat Prévention et innovation ainsi que du Secrétariat général et de la Direction des affaires juridiques.

2015-2016 EN BREF

Un haut niveau d'atteinte des cibles du plan stratégique à sa quatrième et avant-dernière année de mise en œuvre : 20 des 30 cibles ont été atteintes ou surpassées à ce jour. Quatre cibles pluriannuelles progressent normalement ([annexe 1, p. 63](#)).

Un programme de détection des préjudices actualisé permettant de repérer l'ensemble des sujets d'intervention potentiels et d'en assurer une prise en charge en temps opportun ([p. 19](#)).

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

- 98,5% pour les dossiers individuels (942 des 956 recommandations acceptées) ([p. 30](#));
- 97,9% pour les dossiers à portée collective (467 des 477 recommandations acceptées) ([p. 21](#)).

Une diminution de 18,1% 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 augmentation de 4,9% de cette durée dans le secteur *Santé et services sociaux*, où l'institution agit en deuxième recours ([p. 38](#) et [39](#)).

Un effort continu pour renseigner les citoyens sur leurs droits et leurs obligations concernant les services publics ([p. 25](#)):

- Diffusion sur le site Web du Protecteur du citoyen de 48 résultats d'enquête et de 27 capsules d'information ou de conseils permettant aux citoyens de mieux connaître leurs droits et leurs obligations;
- Présence accrue dans les médias sociaux (6 944 adeptes sur Facebook et 2 646 abonnés sur Twitter au 31 mars 2016);
- Augmentation de 185,3%, par rapport à 2012-2013, du nombre de consultations uniques de pages Web consacrées à la diffusion d'information sur les droits et obligations des citoyens.

Des relations soutenues avec les parlementaires et leur personnel :

- Examen exhaustif de 56 projets de loi et de 105 projets de règlement ([p. 24](#));
- Trois auditions en commission parlementaire ([p. 48](#));
- Rencontres avec le personnel de 62 bureaux de circonscription ([p. 29](#)).

Une diminution de 22,6 % des dépenses en matière de services de transport et de communication par rapport à 2014-2015 (p. 59).

Une compression des dépenses de fonctionnement positionnant le Protecteur du citoyen en deçà du seuil de la moyenne de progression des dépenses de 0,7 % demandé à l'administration publique (p. 59).

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. 66).

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

- Définition des savoirs essentiels à documenter pour les emplois-clés (p. 36) ;
- Formation continue du personnel (en moyenne 3,8 jours de formation par employé) (p. 57) ;
- Association étroite du personnel à la réalisation des projets de transformation des processus et des pratiques (p. 37).

Un leadership en matière d'évaluation de la performance des ombudsmans à l'échelle canadienne et internationale (p. 50).

LE CONTEXTE INSTITUTIONNEL

Continuellement à la recherche de moyens innovateurs pour réaliser sa mission avec la plus grande efficacité possible, le Protecteur du citoyen récolte le fruit de ses efforts des dernières années au regard des processus et de l'organisation du travail, qu'il a revus. Une illustration de ces résultats est la hausse de près de 15% des plaintes fondées et non fondées qu'il a fermées dans l'année, comparativement à 2012-2013, cela tout en maintenant sa performance en matière de délais de traitement durant la même période. La pérennité de tels résultats devrait être notamment assurée par le nouveau système de gestion des enquêtes (SAGE), en activité depuis avril 2015.

Le contexte institutionnel du Protecteur du citoyen est influencé par le renforcement des actions de détection et de traitement des préjudices collectifs, de plus en plus intégrées à la mission traditionnelle du Protecteur du citoyen. Preuve en sont les cinq interventions spéciales ayant fait l'objet d'un rapport public en 2015-2016. Ce renforcement n'est cependant pas sans soulever certains enjeux, notamment en matière d'organisation du travail, alors que les ressources humaines et financières mises à la disposition de l'institution demeurent inchangées et que les différentes actions doivent être menées concurremment, avec les mêmes exigences de rigueur et de qualité.

La révision de la gouvernance du réseau de la santé et des services sociaux a également une incidence sur l'exercice de la mission du Protecteur du citoyen. Les nouvelles problématiques soulevées par les citoyens et les efforts additionnels requis pour obtenir des réponses des instances, et pour assurer la mise en œuvre des recommandations émises antérieurement, sont les principaux défis que doit relever le Protecteur du citoyen.

Pour composer adéquatement avec ces éléments, le Protecteur du citoyen a encore une fois tout mis en œuvre pour réduire autant que possible ses dépenses de fonctionnement, afin de dégager la marge de manœuvre suffisante pour maintenir la qualité de la prestation des services directs aux citoyens. L'institution a même pu freiner la progression des dépenses de fonctionnement en deçà du seuil exigé de l'administration publique, même si elle n'était pas assujettie à cette exigence.

Par ailleurs, les nouveaux modes d'interaction qu'offrent les réseaux sociaux comportent à la fois des défis et de nouvelles perspectives, notamment en matière d'enquête, devant lesquels le Protecteur du citoyen se montre à la fois ouvert et prudent.

Pour être en mesure de s'adapter adéquatement aux enjeux contemporains, et afin de répondre avec encore plus d'efficacité aux attentes des citoyens et des parlementaires, le Protecteur du citoyen s'est associé à des chercheurs universitaires pour déterminer les indicateurs de performance les mieux adaptés à l'essence même de ce qu'est un ombudsman et à l'exercice de ses fonctions. Les résultats finaux seront connus d'ici la fin de 2016 et offriront assurément des perspectives porteuses pour l'amélioration continue de la performance de l'institution.

La recherche d'une efficacité optimale est d'autant plus cruciale que le Protecteur du citoyen pourrait recevoir un nouveau mandat si le projet de loi n° 87, *Loi facilitant la divulgation d'actes répréhensibles dans les organismes publics*, est sanctionné. Cette nouvelle compétence amènerait en effet son lot d'enjeux en matière d'organisation du travail, de processus d'enquête et d'information auprès de la population et des interlocuteurs concernés. Un défi que le Protecteur du citoyen sera prêt à relever.

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 ; 2015-2016 en constitue la quatrième année de mise en œuvre.

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

Orientation 1 PRÉVENIR LA MANIFESTATION DES PRÉJUDICES

Axe d'intervention 1.1 LA PRÉVENTION DES PRÉJUDICES COLLECTIFS

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

OBJECTIF 1.1.1 DÉCELER LES SITUATIONS PRÉJUDICIALES

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

Il a pour premier objectif de permettre au Protecteur du citoyen de repérer rapidement les préjudices collectifs causés et d'anticiper les préjudices potentiels. Il permet ensuite de déterminer le moyen d'intervention le plus approprié pour contrer ces préjudices en temps opportun et ainsi éviter que d'autres citoyens soient lésés.

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

En 2015-2016, le Protecteur du citoyen a ajouté à son programme de détection une étape de priorisation et d'orientation du traitement des préjudices. Ainsi, la revue des dossiers et les discussions qui faisaient déjà partie du modèle de collaboration et de partage des informations servent désormais à repérer l'ensemble des sujets d'intervention potentiels et à en assurer une prise en charge en temps opportun, selon le mode de traitement jugé le plus adéquat.

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

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

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

Les rapports publiés

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

En 2015-2016, le Protecteur du citoyen a publié cinq rapports relatifs à des problématiques systémiques, dépassant ainsi la cible annuelle, fixée à deux par année.

Garantir l'équité procédurale du processus disciplinaire des personnes incarcérées

Une personne incarcérée dans un établissement de détention doit respecter les règles établies pour favoriser le maintien d'un milieu de vie sécuritaire et respectueux de chacun. Si elle ne s'y conforme pas, le processus disciplinaire carcéral peut s'enclencher. Au fil de ses enquêtes, le Protecteur du citoyen a effectué plusieurs constats ayant mené à la publication de ce rapport duquel émanaient 15 recommandations ayant pour objectif de rendre le processus disciplinaire conforme aux règles en vigueur.

La scolarisation à la maison : pour le respect du droit à l'éducation des enfants

Alors que le nombre d'enfants scolarisés à la maison est en hausse au Québec, le Protecteur du citoyen constate que l'encadrement et le suivi de leur apprentissage par les établissements scolaires sont disparates et parfois inadéquats. Soulignant le risque que des enfants soient isolés socialement et privés de l'éducation à laquelle ils ont droit, le Protecteur du citoyen a formulé huit recommandations au ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur dans le but que soient corrigées et prévenues les situations préjudiciables pour l'ensemble des enfants scolarisés à la maison. Ces recommandations ne visent pas seulement la situation des enfants qui ont obtenu une dispense de fréquentation scolaire; elles sont aussi conçues pour inciter des parents à régulariser le statut d'un enfant scolarisé à la maison sans dispense de fréquentation ni contact avec l'école.

Avis sur les frais accessoires en matière de santé et de services sociaux

Dans cet avis présenté à l'intention du ministre de la Santé et des Services sociaux, de la Régie de l'assurance maladie et de la Commission de la santé et des services sociaux de l'Assemblée nationale, le Protecteur du citoyen a présenté ses constats, établis sur la base des enquêtes qu'il a menées. Il a déploré non seulement l'accroissement, au fil des années, des frais qui incombent aux usagers pour des services assurés, donc financés à même des fonds publics, mais également l'allongement constant de la liste de ces frais. Le Protecteur du citoyen a formulé neuf recommandations pour s'assurer que les frais accessoires facturés aux usagers en cabinet médical ou en clinique pour des services assurés ne portent que sur les services non assurés, soient facturés légalement et soient d'une hauteur raisonnable.

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

Le traitement des demandes d'adaptation du domicile – La SAAQ doit répondre plus vite aux besoins pressants de graves accidentés de la route

Le Protecteur du citoyen a reçu des plaintes d'accidentés de la route se disant insatisfaits des délais de la Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ) à traiter leur demande de remboursement de frais visant à adapter leur domicile. Il s'agit de victimes d'accidents de la route qui ont conservé des séquelles graves de leurs blessures, notamment des lésions à la moelle épinière causant des paralysies, d'importants traumatismes crâniens ou encore des atteintes orthopédiques majeures menant à une amputation. Le Protecteur du citoyen a constaté que pour ces dossiers, entre le moment où l'organisme prenait en charge une demande de cette nature et celui où les travaux apportés au domicile étaient terminés, il s'écoulait en moyenne 823 jours. Si l'on excluait la réalisation des travaux et les différents délais qui s'y rattachent, ce délai moyen passait à 515 jours. Le Protecteur du citoyen a formulé 11 recommandations à la SAAQ afin qu'elle veille à un traitement diligent et respectueux des demandes d'adaptation du domicile, qu'elle revoie ses modes de traitement, qu'elle adopte des méthodes qui intègrent davantage la personne accidentée dans le processus et qu'elle assure un suivi vigilant de ses cibles quant aux délais.

Les conditions de détention, l'administration de la justice et la prévention de la criminalité au Nunavik

À la suite d'une enquête au Nunavik, le Protecteur du citoyen, à titre d'ombudsman correctionnel du Québec, conclut que les conditions de détention y sont en deçà des normes minimales, que l'administration de la justice devrait davantage tenir compte des particularités du territoire et que les mesures de prévention de la criminalité y sont nettement insuffisantes. Le Protecteur du citoyen formule, à l'endroit du ministère de la Sécurité publique et du ministère de la Justice, 30 recommandations destinées à remédier aux lacunes constatées dans le Nord comme dans le Sud.

 [Ces rapports peuvent être consultés sur le site www.protecteurducitoyen.qc.ca.](http://www.protecteurducitoyen.qc.ca)

Les recommandations acceptées

INDICATEUR: PROPORTION DES RECOMMANDATIONS À EFFET COLLECTIF ET SYSTÉMIQUE ACCEPTÉES PAR LES MINISTÈRES, ORGANISMES PUBLICS ET INSTANCES				
Cibles	Résultats 2012-2013	Résultats 2013-2014	Résultats 2014-2015	Résultats 2015-2016
Recommandations à effet collectif: 95%	98,8%	99,1%	97,7%	97,9%
Recommandations issues des rapports systémiques: 3 sur 4	3,8 sur 4	4 sur 4	4 sur 4	3,3 sur 4

Déoulant des 1 761 motifs (1 515 dossiers) issus des plaintes et signalements jugés fondés en 2015-2016, 477 recommandations à portée collective ont été proposées. Ces recommandations ont été acceptées dans une proportion de 97,9% par les ministères, les organismes publics ou les instances visés. Dans le secteur *Administration publique*, 137 des 141 recommandations formulées ont été acceptées, alors que 330 des 336 recommandations l'ont été dans le secteur *Santé et services sociaux*. La cible annuelle de 95% est surpassée de 2,9 points de pourcentage.

Dans le rapport *Garantir l'équité procédurale du processus disciplinaire des personnes incarcérées*, le Protecteur du citoyen a formulé 15 recommandations au ministère de la Sécurité publique. Un comité mis en place par le Ministère analyse la faisabilité de la mise en œuvre des recommandations et a préparé un plan d'action et de suivi pour ce faire. Au 31 mars 2016, le Protecteur du citoyen considère que 8 recommandations sur 15 ont été acceptées par le Ministère. Il entend suivre les travaux du comité de travail pour la mise en œuvre des autres recommandations.

Dans le rapport *La scolarisation à la maison: pour le respect du droit à l'éducation des enfants*, le Protecteur du citoyen a formulé huit recommandations au ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur. Ce dernier a accepté l'ensemble de celles-ci et a produit le plan d'action demandé en juin 2015.

Dans l'*Avis sur les frais accessoires en matière de santé et de services sociaux*, neuf recommandations ont été formulées au ministre de la Santé et des Services sociaux, à la Régie de l'assurance maladie et à la Commission de la santé et des services sociaux de l'Assemblée nationale. Le Protecteur du citoyen a pris acte des dispositions de la *Loi édictant la Loi favorisant l'accès aux services de médecine de famille et de médecine spécialisée et modifiant diverses dispositions législatives en matière de procréation assistée* (projet de loi n° 20), sanctionnée le 10 novembre 2015, et attend depuis la publication du règlement d'application. En outre, le projet de loi n° 92 propose des modifications législatives susceptibles de donner partiellement suite à certaines recommandations du Protecteur du citoyen. Ainsi, puisque la mise en œuvre des recommandations est liée au programme législatif, le suivi des recommandations de cet avis n'a pas été considéré dans le tableau suivant et sera inclus dans le rapport annuel de gestion 2016-2017.

Dans le rapport *Le traitement des demandes d'adaptation du domicile – La SAAQ doit répondre plus vite aux besoins pressants de graves accidentés de la route*, le Protecteur du citoyen a formulé 11 recommandations à la SAAQ. Cette dernière les a toutes acceptées et a communiqué au Protecteur du citoyen, en décembre 2015, un plan d'action visant à les mettre en œuvre.

Enfin, dans le rapport *Les conditions de détention, l'administration de la justice et la prévention de la criminalité au Nunavik*, le Protecteur du citoyen a fait 30 recommandations au ministère de la Sécurité publique et au ministère de la Justice. Dès le 23 février, à la suite de la publication du rapport, le premier ministre du Québec s'est engagé à «s'assurer que les installations fassent l'objet d'un redressement au plus vite». Un plan de travail du ministère de la Sécurité publique et du ministère de la Justice est attendu au plus tard le 31 mai 2016. L'échéance d'acceptation des recommandations de ce rapport étant prévue en 2016-2017, elles n'ont pas été considérées dans le tableau suivant.

Aux cinq rapports publiés en 2015-2016 s'ajoute le suivi des recommandations du 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* publié en mars 2015, mais dont l'échéance d'acceptation des recommandations et de présentation d'un plan d'action était fixée au 19 juin 2015. Le ministère de la Santé et des Services sociaux a accepté les huit recommandations qui lui étaient formulées et a produit son plan d'action en juillet 2015.

La proportion des recommandations issues des rapports spéciaux et acceptées par les ministères, organismes publics et instances en 2015-2016 est donc de 35 sur 42 (ou 83,3%), 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 publiés²

TITRE DU RAPPORT	NOMBRE DE RECOMMANDATIONS AVEC ÉCHÉANCE D'ACCEPTATION EN 2015-2016	MINISTÈRES, ORGANISMES ET INSTANCES CONCERNÉS	RECOMMANDATIONS ACCEPTÉES²
<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>	8	<ul style="list-style-type: none"> Ministère de la Santé et des Services sociaux 	8
<i>Garantir l'équité procédurale du processus disciplinaire des personnes incarcérées – publié en septembre 2015</i>	15	<ul style="list-style-type: none"> Ministère de la Sécurité publique 	8
<i>La scolarisation à la maison : pour le respect du droit à l'éducation des enfants – 28 avril 2015</i>	8	<ul style="list-style-type: none"> Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur 	8
<i>Avis sur les frais accessoires en matière de santé et de services sociaux – 1^{er} octobre 2015</i>	S. O.	<ul style="list-style-type: none"> Ministère de la Santé et des Services sociaux Commission de la santé et des services sociaux (Ass. nat.) 	À venir en 2016-2017
<i>Le traitement des demandes d'adaptation du domicile – La SAAQ doit répondre plus vite aux besoins pressants de graves accidentés de la route – 1^{er} décembre 2015</i>	11	<ul style="list-style-type: none"> Société de l'assurance automobile du Québec 	11
<i>Les conditions de détention, l'administration de la justice et la prévention de la criminalité au Nunavik – 18 février 2016</i>	S. O.	<ul style="list-style-type: none"> Ministère de la Sécurité publique Ministère de la Justice 	À venir en 2016-2017
Total des recommandations applicables	42		35/42 (83,3 %)

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

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

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 concernés. 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.

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

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

En 2015-2016, 56 des 61 projets de loi publics présentés à l'Assemblée nationale et 105 des 117 projets de règlement publiés à la *Gazette officielle du Québec* ont été estimés pertinents aux fins de la veille législative et réglementaire³. L'ensemble de ces projets de loi et de règlement a dès lors été analysé par le Protecteur du citoyen en temps opportun, ce qui a permis l'atteinte de la cible.

Les résultats relatifs à l'examen des projets de loi

CHEMINEMENT INTERNE	2015-2016
Projets de loi présentés à l'Assemblée nationale	61
Transmis pour examen	56
Visés par une intervention	7

Les résultats relatifs à l'examen des projets de règlement

CHEMINEMENT INTERNE	2015-2016
Projets de règlement publiés à la <i>Gazette officielle</i>	117
Transmis pour examen	105
Visés par une intervention	3

Les analyses effectuées en 2015-2016 ont donné lieu à dix interventions du Protecteur du citoyen, portant sur sept projets de loi et trois projets de règlement. Elles lui ont permis de relever certaines répercussions d'ordre administratif, économique ou social potentiellement préjudiciables aux citoyens, de suggérer des améliorations à apporter aux projets pour une meilleure résolution des 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 annuel d'activités 2015-2016* 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.](http://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 portant sur d'autres sujets visant directement les relations de travail.

Axe d'intervention 1.2

LA CONNAISSANCE DES DROITS ET DES OBLIGATIONS

Par le deuxième axe d'intervention du *Plan stratégique 2012-2017*, le Protecteur du citoyen vise à prévenir la manifestation des préjudices à l'aide de deux objectifs complémentaires. Le premier consiste à informer les citoyens de leurs droits et obligations relatifs aux services publics, et le deuxième à s'assurer que les ministères, organismes publics et instances du réseau de la santé et des services sociaux connaissent et respectent leurs responsabilités ainsi que leurs obligations à 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 les exercer. C'est pourquoi le Protecteur du citoyen a diffusé à nouveau cette année de l'information et des conseils ayant trait aux droits et obligations des citoyens en tant qu'utilisateurs des services publics. Ces contenus ont entre autres pris la forme de capsules sur le Web et sur les réseaux sociaux ainsi que d'infolettres transmises à des relayeurs d'information et à des citoyens. Le Protecteur du citoyen a également participé à des conférences publiques ainsi qu'à des activités d'information ou de formation au cours desquelles il a renseigné les citoyens à cet égard.

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

Le résultat d'ensemble lié à cette cible est 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).

Le Protecteur du citoyen a publié sur son site Web 48 résultats d'enquête et 27 capsules d'information ou de conseils permettant aux citoyens de mieux connaître leurs droits et leurs obligations s'ils vivent une situation analogue à celle présentée. Il a aussi diffusé certains de ces contenus, ou d'autres chroniques, sur des sites Web de tiers, en sus de l'information communiquée sur les sites *Éducaloi* et *Portail Québec*. Cette diffusion a permis une très forte augmentation (185,3%) du nombre de consultations uniques de pages Web servant à diffuser de l'information sur les droits et obligations des citoyens par rapport à l'année de référence, soit 2012-2013.

Le Protecteur du citoyen a accru de façon importante cette année sa présence dans les réseaux sociaux. Au 31 mars 2016, le Protecteur du citoyen comptait 6 944 adeptes sur Facebook, 2 646 abonnés sur Twitter et 55 abonnés sur Google+.

Il a par ailleurs revu l'approche éditoriale et visuelle de ses infolettres, qui s'adressent maintenant à la population en général sans distinction quant à leur secteur d'activité ou profil sociodémographique. Le nombre total de messages ouverts, pour l'ensemble des infolettres, a connu une hausse de 27 % par rapport à l'année précédente.

Finalement, 30 activités d'information offertes à des groupes de relayeurs, de citoyens et d'étudiants, ayant permis de rejoindre 2 717 personnes, ont complété les efforts de l'institution à l'égard de l'objectif 1.2.1 du plan stratégique.

L'addition du nombre d'abonnés ou d'adeptes sur les réseaux sociaux, du nombre d'infolettres lues et du nombre de personnes ayant participé aux activités d'information, révèle que c'est un total de 15 641 personnes qui ont été informées par le Protecteur du citoyen sur leurs droits et obligations à l'égard des services publics. La hausse est de 834,9 % par rapport à l'année de référence (2012-2013).

Le pourcentage total d'augmentation relatif à l'indicateur « Nombre de personnes rejointes par différents moyens relativement à l'information sur les droits des citoyens » s'élève donc à 207 %, au-delà de la cible de 10 % à atteindre d'ici le 31 mars 2017.

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

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

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

Depuis 2013-2014, 77 employés du Protecteur du citoyen directement concernés par le sujet – principalement le personnel d’enquête – ont suivi une formation sur les principes et les obligations découlant de la *Loi sur la justice administrative* qui doivent faire l’objet d’une vigilance particulière. En conséquence, le personnel 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 inscrits dans cette loi.

Le nouveau système interne de gestion des dossiers, mis en œuvre en avril 2015, permet désormais de noter les manquements constatés à la *Loi sur la justice administrative* ainsi que les rappels effectués aux ministères et organismes publics. Les données recueillies permettront de dresser, dans le prochain rapport annuel de gestion, un portrait suffisamment juste des manquements ou des rappels effectués au cours de l’année.

Afin d’en faciliter la codification dans le nouveau système de gestion des dossiers, le Protecteur du citoyen travaille à la catégorisation des manquements à la *Loi sur la justice administrative*. Il élabore également un guide d’application de cette loi, comportant des définitions opérationnelles et des exemples pratiques. Une formation concernant la codification des manquements à la *Loi sur la justice administrative* dans le système de gestion des dossiers sera donnée à l’ensemble du personnel au cours de l’année 2016-2017.

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

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

Toutefois, pour l’année 2015-2016, aucun manquement à l’obligation de référer au Protecteur du citoyen en deuxième niveau n’a été constaté. En effet, le problème semble résorbé et les commissaires aux plaintes et à la qualité des services orientent désormais systématiquement les plaintes vers le Protecteur du citoyen en temps opportun. Ce dernier reste tout de même attentif à la situation. Il notera tout manquement concernant l’obligation de référer au Protecteur du citoyen en deuxième niveau et effectuera les rappels nécessaires, le cas échéant.

Orientation 2

PROPOSER DES SOLUTIONS ÉQUITABLES ET DURABLES

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

Un recours efficace doit être connu des citoyens à qui il est destiné. Pour le Protecteur du citoyen, qui est régi par deux lois et qui a des champs de compétence variés, cela pose un double défi : se faire connaître d'un plus grand nombre de personnes et mieux les renseigner sur la portée et les limites de son action.

OBJECTIF 2.1.1 INFORMER JUDICIEUSEMENT LES CITOYENS DES SERVICES OFFERTS

S'arrimant au *Plan stratégique 2012-2017* et s'inscrivant en continuité avec les stratégies mises en place au cours des dernières années, le *Plan de communication 2015-2016* misait sur :

- Le marketing de contenu ;
- Le Web et les réseaux sociaux ;
- Les relayeurs d'information ;
- La communication en personne.

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

Le *Plan de communication 2015-2016* comprenait 16 modules d'actions qui ont tous été réalisés. Le Protecteur du citoyen a ainsi notamment effectué une refonte de ses infolettres. Leur structure, leur grille graphique, leur approche éditoriale et leur diffusion ont en effet été revues. Ces envois sont maintenant adaptés aux plateformes mobiles. Ont par ailleurs été publiées de nouveau cette année des publicités visant à faire connaître les services du Protecteur du citoyen, autant en matière d'administration publique que de santé et de services sociaux, aux lecteurs des hebdomadaires régionaux. Les efforts de communication auprès des aînés ont de plus été intensifiés par de la publicité dans un magazine spécialisé (édition imprimée et Web) et par une présence dans un salon organisé par la FADOQ. La protectrice du citoyen, les vice-protecteurs, des gestionnaires et des employés de l'institution ont en outre prononcé des allocutions ou fait des présentations devant différents auditoires et groupes de la société civile.

Aux actions du *Plan de communication 2015-2016* se sont ajoutées diverses activités récurrentes, dont l'édition et la diffusion de rapports d'intervention et de rapports spéciaux. L'institution a de plus répondu à 161 demandes de journalistes, dont 65 ont donné lieu à des entrevues.

Par ailleurs, les efforts de communication ont été en grande partie axés sur le développement de la présence sur le Web et dans les réseaux sociaux puisque ces moyens permettent d'informer efficacement les citoyens sur les services qu'offre l'institution, et ce, à faible coût.

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

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 150 340. Ce taux est en hausse de 164,4% par rapport à 2011-2012, ce qui dépasse largement la cible d'une hausse de 20% à atteindre au 31 mars 2017. La hausse importante observée en 2015-2016 (49% par rapport à 2014-2015) confirme la réussite de la refonte réalisée l'année précédente. Le site est dorénavant adapté aux plateformes mobiles et la plupart de ses contenus sont conformes aux standards de l'accessibilité du Web.

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

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

Cette année, en plus d'informer six nouveaux députés par suite d'élections partielles, le Protecteur du citoyen a poursuivi ses rencontres d'information et d'échange avec les membres du personnel des bureaux de circonscription. Il a présenté ses services au personnel de 62 bureaux (51 circonscriptions) des régions suivantes: Capitale-Nationale, Estrie, Montréal, Outaouais, Abitibi-Témiscamingue, Montérégie et Centre-du-Québec.

Axe d'intervention 2.2 LA CORRECTION DES PRÉJUDICES INDIVIDUELS

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

Un recours sera jugé efficace s'il apporte un correctif approprié à chaque plainte jugée fondée. Le Protecteur du citoyen souhaite maintenir un fort taux d'acceptation de ses recommandations auprès des ministères, organismes publics et instances du réseau de la santé et des services sociaux. En 2015-2016, il a poursuivi ses efforts à cette fin.

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

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

Le Protecteur du citoyen a formulé 956 recommandations concernant des dossiers individuels au cours de l'année 2015-2016, dont 942 ont été acceptées. Cela représente un taux d'acceptation d'ensemble de 98,5 %, supérieur à la cible de 95 %. Ce résultat illustre à la fois l'efficacité du travail de l'institution et la volonté des ministères, des organismes publics et des instances d'améliorer la qualité de leurs services, en assurant le respect accru des droits des citoyens.

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

Les mesures à portée individuelle acceptées

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

Axe d'intervention 2.3

L'AMÉLIORATION DURABLE DES SERVICES PUBLICS

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

Dès 2012-2013, la mise en place d'outils permettant d'évaluer l'effet à moyen terme des recommandations acceptées dans le cadre de certains dossiers à effet collectif a été amorcée. Implanté l'année suivante, le programme d'analyse de la non-récurrence des préjudices collectifs a, en 2015-2016, une fois de plus permis d'évaluer cet effet à moyen terme. L'ensemble de ces mesures permet au Protecteur du citoyen à la fois d'analyser en profondeur certaines problématiques dont il soupçonne la récurrence, de proposer des solutions à cet égard 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 de ses recommandations, le Protecteur du citoyen prévoit, dans sa planification stratégique 2012-2017, l'élaboration d'un indicateur de mesure de la proportion de suivis qu'effectue son personnel quant à l'implantation des mesures correctives à la date prévue, dans les dossiers de plaintes et de signalements.

En 2014-2015, le système de gestion des dossiers en fonction ne permettait pas d'obtenir systématiquement l'information concernant le suivi des recommandations. Depuis avril 2015, les indicateurs requis pour cette vérification sont inclus dans le nouveau système de gestion des dossiers. Il est donc désormais possible d'obtenir l'information concernant le suivi des recommandations. Le système de gestion des dossiers permettra de fournir, lors du prochain exercice, la proportion de suivis d'implantation effectués par le personnel de l'institution au cours de la dernière année.

Entre-temps, des mesures en place visaient à permettre au Protecteur du citoyen de s'assurer que les citoyens recevaient en temps opportun une réponse adéquate à leur demande de services et que les suivis d'implantation étaient effectués dans les délais fixés.

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

En ce qui concerne les interventions sur des problématiques systémiques ou de nature collective, les ministères, organismes ou instances interpellés doivent transmettre au Protecteur du citoyen, à la fin de chaque année financière ou à la date convenue, un rapport de suivi de la mise en œuvre des recommandations précédemment acceptées. Cet indicateur mesure la proportion des recommandations inscrites aux rapports systémiques produits depuis 2009 pour lesquelles le Protecteur du citoyen a obtenu un rapport de suivi au 31 mars 2016.

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

Au total, 13 des rapports systémiques qu'a publiés le Protecteur du citoyen entre 2009 et 2016 faisaient l'objet d'un suivi au cours de l'année 2015-2016. Des 129 recommandations en découlant, 120 avaient antérieurement été acceptées par les ministères, organismes publics et instances concernés, dont 98 impliquaient un suivi au 31 mars 2016.

Il convient de noter que le présent indicateur renvoie aux actions du Protecteur du citoyen destinées à assurer le suivi des recommandations qu'il a formulées. Dans certains cas, bien qu'un suivi soit demandé, des ministères et organismes tardent à y donner suite. Le tableau ci-après détaille ce suivi des recommandations. Signalons qu'une recommandation considérée comme refusée par le Protecteur du citoyen 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 2016
par les ministères, organismes et instances concernés**

TITRE DU RAPPORT	RECOMMANDATIONS			MINISTÈRES, ORGANISMES ET INSTANCES CONCERNÉS	RAPPORTS DE SUIVI OBTENUS AU 31 MARS
	ACCEPTÉES	COMPLÉTÉES OU IMPLANTÉES	EN SUIVI EN 2015-2016		
<i>Le traitement des demandes d'adaptation du domicile – La SAAQ doit répondre plus vite aux besoins pressants de graves accidentés de la route – 2015</i>	11/11	1	10	<ul style="list-style-type: none"> • Société de l'assurance automobile du Québec 	10
<i>La scolarisation à la maison : pour le respect du droit à l'éducation des enfants – 2015</i>	8/8	0	8	<ul style="list-style-type: none"> • Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur 	0
<i>Garantir l'équité procédurale du processus disciplinaire des personnes incarcérées – 2015</i>	8/15	0	15	<ul style="list-style-type: none"> • Ministère de la Sécurité publique 	15
<i>L'accès, la continuité et la complémentarité des services pour les jeunes (0-18 ans) présentant une déficience intellectuelle ou un trouble du spectre de l'autisme – 2015</i>	8/8	0	8	<ul style="list-style-type: none"> • Ministère de la Santé et des Services sociaux 	8
<i>Le contrôle et la surveillance des réseaux d'aqueduc privés au Québec – 2015</i>	13/13	5	8	<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 	8
<i>Accès à l'éducation publique pour les enfants en situation d'immigration précaire – 2014</i>	6/6	0	6	<ul style="list-style-type: none"> • Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur 	6
<i>Les délais d'investigation des coroners – 2014</i>	7/7	5	2	<ul style="list-style-type: none"> • Bureau du coroner 	2
<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 • Retraite Québec⁶ • Agence du revenu du Québec • Ministère des Finances 	10

⁶ Le 1^{er} janvier 2016, la Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances et la Régie des rentes du Québec ont été regroupées en un nouvel organisme appelé « Retraite Québec ».

TITRE DU RAPPORT	RECOMMANDATIONS			MINISTÈRES, ORGANISMES ET INSTANCES CONCERNÉS	RAPPORTS DE SUIVI OBTENUS AU 31 MARS
	ACCEPTÉES	COMPLÉTÉES OU IMPLANTÉES	EN SUIVI EN 2015-2016		
<i>L'organisation des services d'intervention d'urgence hors du réseau routier: une desserte à optimiser pour sauver des vies – 2013</i>	7/7	2	5	<ul style="list-style-type: none"> • Ministère de la Sécurité publique • Ministère de la Santé et des Services sociaux 	5
<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 et de l'Enseignement supérieur • 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>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 et de l'Enseignement supérieur • Office des personnes handicapées du Québec 	5
Total	120/129	30	98		90/98 (91,8%)

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 souhaité vérifier si ces situations révèlent effectivement des cas de récurrence ou plutôt des motifs de plaintes différents.

Le Programme d'évaluation de l'efficacité des recommandations à effet collectif⁷ consiste ainsi à détecter des motifs jugés fondés pour lesquels des citoyens se plaignent de nouveau après une période de temps donnée, alors que les problèmes visés avaient pourtant été l'objet de recommandations à effet collectif et de correctifs initialement implantés au sein des ministères, organismes publics et instances concernés. Ce programme est élaboré selon un échéancier permettant d'étudier les effets des interventions de l'institution à moyen et à long terme.

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

Au cours de 2015-2016, le programme en était à sa troisième année d'application. Au terme du processus de sélection des dossiers pertinents, 12 d'entre eux, pour lesquels existait une forte présomption de récurrence, sont ressortis des analyses préliminaires. Conformément à la cible annuelle fixée, cinq de ces dossiers ont été retenus aux fins de l'analyse exhaustive :

- 1) Délai d'accès aux services de réadaptation en déficience physique dans un centre de réadaptation particulier;
- 2) Problème dans la motivation des décisions concernant l'admissibilité à une rente d'invalidité à Retraite Québec;
- 3) Saisies de salaire par Revenu Québec au-delà du maximum légalement autorisé;
- 4) Problèmes relatifs aux frais exigés lors de la levée de la suspension du permis de conduire à la SAAQ;
- 5) Problèmes relatifs à l'utilisation du mécanisme de traitement des plaintes (services correctionnels).

Le Protecteur du citoyen a réagi aux situations de récurrence potentielle observées par différents moyens, qu'il a privilégiés selon la nature des problèmes. En 2015-2016, dans quatre des cinq dossiers analysés, un suivi serré des situations particulières par l'équipe d'enquête, des validations répétées et des rencontres statutaires auprès des instances sont apparus comme étant les moyens d'intervention appropriés. Après une analyse approfondie, le dossier n° 2 ne requérait aucune intervention supplémentaire.

⁷ 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 ».

Orientation 3

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

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

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	Résultats 2012-2013	Résultats 2013-2014	Résultats 2014-2015	Résultats 2015-2016
31 mars 2013 : Établissement de la mesure étalon	Établissement de la mesure étalon en voie d'être complété (estimation à 75%)	Mesure étalon : 6,5 sur 10	—	—
31 mars 2017 : Hausse de 10%	—	—	—	—

Le Protecteur du citoyen s'efforce par ailleurs de mieux cerner les besoins des citoyens faisant appel à lui, et d'évaluer l'adéquation de ses services avec ces besoins.

En 2015-2016, le Protecteur du citoyen a vérifié la corrélation entre les résultats du sondage de satisfaction mené en 2013-2014 et deux constats de l'analyse qualitative effectuée en 2014-2015. Selon le premier constat, dans le cadre de plaintes soumises par des citoyens à l'égard des services du Protecteur du citoyen, et conclues non fondées par ce dernier, le niveau de satisfaction est étroitement lié au résultat de son intervention. Selon le deuxième, dans les situations de plaintes jugées fondées en matière de qualité des services, le niveau de satisfaction est plutôt associé aux limites mêmes de l'action du Protecteur du citoyen.

L'analyse comparative des plaintes en qualité des services et de ces deux constats amène l'institution à conclure qu'elle doit innover pour améliorer l'appréciation des citoyens à l'égard de ses services. Elle doit également évaluer les éléments les plus pertinents pour renforcer l'adéquation entre ses services et les besoins spécifiques des citoyens. Cette adéquation repose

sur la perception, par tout citoyen ayant fait appel au Protecteur du citoyen, que sa demande a bénéficié d'un traitement rigoureux et diligent, qu'il a été respecté et que les informations utiles lui ont été clairement communiquées, et ce, selon un mode adapté.

C'est pourquoi les résultats et constats de cette analyse ont été partagés avec l'ensemble du personnel afin de le sensibiliser à l'objectif d'un renforcement de la qualité des services de l'institution.

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 accrue des activités inscrites au plan annuel de développement des ressources humaines. Cela inclut l'analyse des emplois-clés de l'institution et la transmission des connaissances associées.

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

En 2015-2016, le Protecteur du citoyen a réalisé 94,4% des activités prévues à son plan annuel de développement des ressources humaines, dépassant ainsi la cible établie. Des activités réalisées, 63,6% ont été offertes en groupe et faisaient suite à un inventaire des besoins mené auprès des différentes unités administratives.

La majorité du budget consacré au développement des ressources humaines, soit 88,1%, a favorisé le développement des compétences et l'amélioration des habiletés de communication. Ce pourcentage était de 85,8% en 2014-2015.

La sous-section *La formation et le développement des compétences* (p. 56) détaille le budget consacré à la formation du personnel.

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

En 2012-2013, le Protecteur du citoyen a déterminé que les délégués des secteurs *Administration publique* et *Santé et services sociaux* devaient bénéficier d'un transfert des connaissances et des savoirs. En 2015-2016, la documentation de ces savoirs s'est poursuivie.

OBJECTIF 3.2.2 APPUYER L'ENGAGEMENT ET LA RESPONSABILISATION DU PERSONNEL

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

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

En 2015-2016, trois projets de transformation étaient visés :

- L'implantation du nouveau système de gestion des dossiers (SAGE) et la période de familiarisation de tous les employés ;
- La modulation de l'approche « Agile » pour la période d'évolution et d'entretien du système SAGE à la Direction des technologies de l'information et de la gestion des données ;
- L'analyse préliminaire du projet de gestion intégrée des documents.

Le succès de la transformation des processus et des pratiques reposait sur la participation optimale du personnel concerné. Dans cette perspective, 55 personnes, dont 5 gestionnaires, ont pris part à l'un ou l'autre de ces projets.

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

Axe d'intervention 3.3 LA PERFORMANCE DE L'ORGANISATION

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

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

Amorcée en 2012-2013, l'actualisation des systèmes technologiques utilisés pour soutenir les principales activités de l'institution a permis d'optimiser les processus de travail de la Direction de l'accueil et de la recevabilité et des directions des enquêtes de l'institution. Depuis la mise en fonction du système SAGE en avril 2015, des gains d'efficacité ont été constatés, particulièrement dans le traitement des plaintes des directions d'enquêtes du secteur *Administration publique*.

INDICATEUR : POURCENTAGE DE GAINS D'EFFICIENCE DANS LE TRAITEMENT DES DOSSIERS INDIVIDUELS				
Cibles	Résultats 2012-2013	Résultats 2013-2014	Résultats 2014-2015	Résultats 2015-2016
31 mars 2013: Éléments à optimiser identifiés dans les processus déterminés	Les éléments à optimiser ont été identifiés dans chaque processus étudié	Cible atteinte en 2012-2013	—	—
31 mars 2017: Diminution* de 10 %	Diminution de la durée moyenne de traitement par rapport à 2011-2012: <ul style="list-style-type: none"> secteur <i>Administration publique</i>: - 12,5 % secteur <i>Santé et services sociaux</i>: - 10 % 	Diminution de la durée moyenne de traitement par rapport à 2011-2012: <ul style="list-style-type: none"> secteur <i>Administration publique</i>: - 8 % secteur <i>Santé et services sociaux</i>: - 12,6 % 	Diminution de la durée moyenne de traitement par rapport à 2011-2012: <ul style="list-style-type: none"> secteur <i>Administration publique</i>: - 20,2 % secteur <i>Santé et services sociaux</i>: + 0,1 % 	Diminution de la durée moyenne de traitement par rapport à 2011-2012: <ul style="list-style-type: none"> secteur <i>Administration publique</i>: - 18,1 % secteur <i>Santé et services sociaux</i>: + 4,9 %

* 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 atteinte 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 diminution 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 2015-2016. La comparaison de ces résultats avec ceux de l'année 2011-2012 permet de mesurer la variation des délais de traitement.

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

PLAINTES	2011-2012	2015-2016	VARIATION
Plaintes fondées	44,3	37,8	-14,7 %
Plaintes non fondées	30,2	23,5	-22,2 %
Durée moyenne	33,7	27,6	-18,1 %

Dans le secteur *Administration publique*, la durée moyenne de traitement des plaintes jugées à terme fondées ou non fondées a diminué de 18,1 % depuis 2011-2012, passant de 33,7 à 27,6 jours ouvrables.

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.

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

PLAINTES	2011-2012	2015-2016	VARIATION
Plaintes et signalements fondés	133,9	123,0	- 8,1%
Plaintes et signalements non fondés	95,2	115,9	+ 21,8%
Durée moyenne	114,0	119,6	+ 4,9%

Dans le secteur *Santé et services sociaux*, où le Protecteur du citoyen agit en deuxième et dernier recours, la durée moyenne de traitement des plaintes jugées fondées ou non fondées a augmenté (+ 4,9%) en raison de la complexité de certains dossiers et de mouvements internes du personnel affecté au traitement de ces demandes. Les plaintes et signalements fondés sont toutefois traités dans un délai réduit, passé de 133,9 à 123,0 jours ouvrables entre 2011-2012 et 2015-2016.

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

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, a été achevée le 7 avril 2015. La portée et l'échéancier de cet important projet de développement ont été respectés, et les coûts ont été inférieurs de 16% au budget initialement prévu. Un compte rendu de la réalisation de ce projet est présenté à la section *Les ressources informationnelles* (p. 62).

Une révision du système de gestion des documents administratifs a été amorcée en 2015-2016, en vue d'une transition vers le support numérique et vers une approche intégrée de la gestion documentaire.

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

* 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. Pour le projet de refonte du système de gestion des dossiers d'enquête (SAGE), qui occupe une place prépondérante au sein de ce plan, la portée et l'échéance prévues ont été respectées, et cela en deçà du budget autorisé. Le projet de gestion intégrée des documents a fait l'objet d'une analyse préliminaire et sera implanté en 2016-2017.

INDICATEUR: RÉALISATION DES TRAVAUX D'ACTUALISATION DES SYSTÈMES DE GESTION DOCUMENTAIRE ET DE GESTION DES DOSSIERS				
Cibles	Résultats 2012-2013	Résultats 2013-2014	Résultats 2014-2015	Résultats 2015-2016
31 mars 2013: Plan des travaux d'actualisation adopté	Plan adopté	Cible atteinte 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	Phase de développement: 15 sur 15 itérations réalisées	Système de gestion des dossiers implanté comme prévu le 7 avril 2015: 7 sur 7 itérations réalisées

Le projet de refonte du système de gestion des dossiers (SAGE) amorcé en 2012-2013 s'est terminé en 2015-2016 avec trois livraisons (avril, juin et octobre). Le système a été déployé avec succès.

LA DÉCLARATION DE SERVICES AUX CITOYENS

LES ENGAGEMENTS

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

Par différents moyens et pratiques, le Protecteur du citoyen s'efforce d'offrir des services accessibles et, dans la mesure du possible, évite des formalités administratives aux citoyens. Les personnes qui déposent une demande de services peuvent compter sur une approche humaine et courtoise, et sur la garantie que leur demande sera traitée avec rigueur et compétence. Elles peuvent également s'attendre à recevoir des explications claires, en toute transparence. L'institution s'assure par ailleurs de mettre en place les mécanismes nécessaires pour traiter les demandes 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 dossier.

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

Dans un souci de simplification et d'efficacité de ses services au téléphone – toujours le 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 2015-2016 relativement aux engagements inscrits à la *Déclaration de services aux citoyens* sont présentés ci-après, ainsi que les données sur les plaintes relatives à la qualité des services de l'institution jugées fondées, et ce, pour chacun des engagements.

DES DÉLAIS DE TRAITEMENT RAISONNABLES

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

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

Le pourcentage d'appels (96,4 %) accueillis en moins de 20 secondes au cours de la dernière année s'est amélioré lorsqu'on le compare à celui de l'an dernier (95,5 %) et il est largement supérieur aux normes reconnues (établies à 80 %). Si l'on exclut les appels que les citoyens ont abandonnés avant 20 secondes, ce pourcentage passe à 96,7 %.

Le nombre d'appels téléphoniques adressés au Protecteur du citoyen est passé de 58 316 en 2014-2015 à 62 388 en 2015-2016. Quant au taux d'abandon⁹, il est passé de 0,8 % en 2014-2015 à 0,6 % en 2015-2016. Si l'on exclut les appels abandonnés à l'initiative des citoyens en deçà de 20 secondes, ce taux d'abandon chute à 0,3 %.

L'engagement ayant trait à la communication d'un accusé de réception dans les deux jours ouvrables suivant la réception d'une demande de services est considéré comme respecté, l'écart de 0,6 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 98,0 % des cas. Les autres (2,0 %) ont majoritairement été orientés vers la bonne ressource dans un délai moyen de six jours ouvrables. Ce résultat est comparable à celui des années précédentes. Le faible écart qui subsiste par rapport au respect intégral de cet engagement est essentiellement dû au fait que donner suite à certaines demandes nécessite de mener des vérifications préalables plus approfondies. Dès cette étape franchie, les citoyens sont dirigés vers la ressource appropriée.

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 l'appel du 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 sociaux*¹⁰. De plus, il s'agit généralement de l'exercice d'un recours de deuxième niveau, amorcé à la suite d'une décision d'un commissaire aux plaintes et à la qualité des services, 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 74,9 % des demandes traitées dans un délai maximum de deux semaines (10 jours ouvrables) est inférieur à celui de 2014-2015 (76,9 %). Il est toutefois légèrement supérieur à celui de 2012-2013 et de 2013-2014, où respectivement 73,6 % et 73,2 % des dossiers avaient été traités en moins de 10 jours. La nature particulièrement complexe de certains dossiers traités en cours d'année explique la difficulté de les régler dans un délai de 10 jours ouvrables. Par ailleurs, pour l'année 2015-2016, 89,1 % des dossiers du même secteur ont été traités en 40 jours ouvrables ou moins, comparativement à 90,4 % et à 87,0 % au cours des deux années précédentes.

Dans le secteur *Santé et services sociaux*, l'engagement lié au délai maximal de 60 jours ouvrables pour conclure le traitement des demandes n'a pas été atteint. Pour l'année 2015-2016, 49,0 % des dossiers ont été traités dans un délai de 60 jours ouvrables ou moins, alors que 47,0 % l'avaient été en 2014-2015 et 50,7 % en 2013-2014. L'institution maintient ses mesures de vigilance pour améliorer sa performance et atteindre le délai fixé.

Il est à noter que 61,5 % des demandes du secteur *Santé et services sociaux* ont été traitées dans un délai de 100 jours ouvrables ou moins en 2015-2016. Une durée de traitement plus longue est entre autres nécessaire pour les dossiers qui présentent un degré plus élevé de complexité et du fait que le Protecteur du citoyen intervient en deuxième recours. Ce résultat représente une amélioration par rapport à 2014-2015 (57,8 %).

Le Protecteur du citoyen a par ailleurs traité, en 2015-2016, 111 signalements concernant des instances du réseau de la santé et des services sociaux, contre 186 en 2014-2015 et 135 en 2013-2014. Il s'agit d'une diminution de 40,3 % par rapport à l'an dernier. Comparativement à celui des plaintes, le traitement des signalements est en général plus exigeant, en raison de l'urgence d'intervenir et des ressources à y consacrer. De plus, les signalements nécessitent souvent des déplacements sur les lieux.

Le Protecteur du citoyen s'engage, depuis avril 2012, à informer régulièrement les citoyens de l'évolution des dossiers plus complexes. Depuis avril 2015, l'engagement «Vous informer régulièrement de l'évolution des dossiers plus complexes et du délai dans lequel nous estimons pouvoir compléter leur traitement» est mesurable avec le nouveau système de gestion des dossiers. Il a été respecté à 96,7 % en 2015-2016 pour l'ensemble des directions d'enquête.

Par ailleurs, les citoyens ont été informés dans 92,8 % des cas de la durée approximative requise pour traiter leur dossier lorsque celle-ci a excédé 10 jours ouvrables dans le secteur *Administration publique*. Le résultat est de 97,8 % dans le secteur *Santé et services sociaux* lorsque la durée requise de traitement a excédé 60 jours ouvrables.

Durant la même période, l'engagement «Des délais de traitement raisonnables» a fait l'objet de deux motifs d'insatisfaction jugés fondés.

¹⁰RLRQ, c. P-31.1.

UNE APPROCHE HUMAINE ET DES SERVICES COURTOIS

Avoir une approche humaine et offrir des services courtois, c'est faire preuve d'une attitude respectueuse à l'endroit des citoyens, 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 expressément 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 le diriger au bon endroit. En cas de doute, elle procède à une analyse pour trouver la ressource appropriée vers laquelle l'orienter. 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 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 2015-2016, le registre indique que l'horaire de trois d'entre eux n'a pu être respecté, à 10 minutes près.

Pour la même période, l'engagement « Une approche humaine et des services courtois » a fait l'objet d'un seul motif d'insatisfaction jugé fondé.

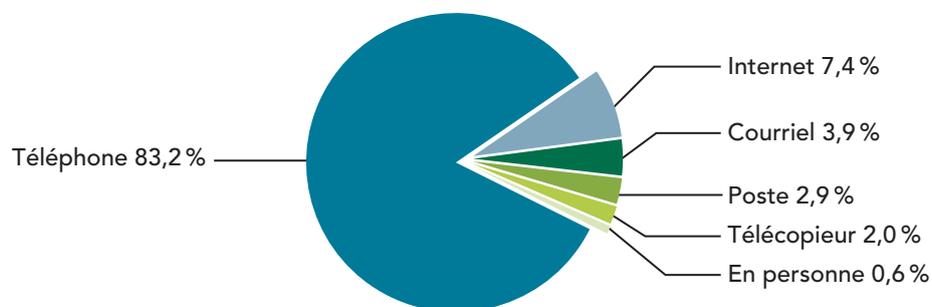
DES SERVICES ACCESSIBLES

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 leur demande 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, avec 83,2% des demandes de services formulées de cette façon. Une messagerie vocale est en fonction en dehors des heures d'ouverture. Le Protecteur du citoyen constate notamment que les demandes transmises par Internet (7,4%) augmentent graduellement, au gré de l'utilisation croissante des technologies de l'information par la population, alors que la poste, le télécopieur et les demandes de services déposées en personne conservent leur utilité traditionnelle. En ce qui concerne les demandes de services déposées en personne, le Protecteur du citoyen offre, sur demande, un service d'interprétation en langage des signes 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 ou encore d'une panne d'électricité, de chauffage ou de climatisation ne pouvant être réparée à court terme. Aucun événement n'a mené à la fermeture des bureaux en 2015-2016.

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 exprime un besoin particulier, son personnel prend les mesures requises pour faciliter l'accès aux services de l'institution.

Le Protecteur du citoyen constate en 2015-2016 une légère diminution des demandes reçues par courriel (3,9% comparativement à 5,6% en 2014-2015) et par la poste (2,9% comparativement à 3,3% en 2014-2015). De plus en plus de demandes sont reçues par Internet (7,4% comparativement à 6,1% en 2014-2015).

En 2015-2016, 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 complète intègre la méthode d'enquête du Protecteur du citoyen, de même que l'étude approfondie des lois et règlements pertinents pour chaque secteur d'activité. En cours d'emploi, le personnel du Protecteur du citoyen a accès à des mises à niveau et à des formations répondant à des besoins particuliers. Le personnel d'encadrement supervise et approuve, selon un mode établi de vérification, les analyses et les conclusions des enquêtes.

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

En 2015-2016, 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 de l'analyser 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* le sont 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 2015-2016, l'engagement «Des explications claires et des services transparents» a fait l'objet d'un motif d'insatisfaction jugé fondé.

LES PLAINTES RELATIVES À LA QUALITÉ DES SERVICES

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

Au cours de l'année 2015-2016, 93 plaintes, formulées en 106 motifs, ont été traitées par le Protecteur du citoyen. De ces motifs, 18 portaient sur une insatisfaction concernant la qualité des services pendant que le dossier était en traitement, alors que 88 portaient sur des dossiers déjà conclus.

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

Le Protecteur du citoyen a confirmé, verbalement ou par écrit, la réception de leur plainte à 90 des 93 plaignants (96,8 %) dans un délai de deux jours ouvrables.

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

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

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 au cours de l'année.

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

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 89,1% en 2015-2016. Au cours de cette année, 93 plaintes, réparties en 106 motifs d'insatisfaction, ont été traitées. Dix plaintes n'ont ainsi pas pu être traitées en 30 jours ouvrables. Des 106 motifs, 85 ont été jugés recevables, dont 9 (10,6%) ont été conclus fondés. Des mesures d'amélioration appropriées ont été mises en place afin de remédier à la situation pour six de ces motifs.

Au fil des ans, le Protecteur du citoyen constate un nombre important de motifs d'insatisfaction concernant des dossiers où des conclusions défavorables aux citoyens sont rendues. Or, comme l'énonce expressément la *Déclaration de services aux citoyens*, une plainte relative à la qualité des services ne peut viser à modifier les conclusions. C'est essentiellement ce qui explique que certaines plaintes sont déclarées irrecevables (13,2% en 2015-2016, une baisse de 9,6%).

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 2015-2016, relativement à deux projets de loi :

- Le 9 février 2016, devant la Commission de l'économie et du travail, relativement au projet de loi n° 70, *Loi visant à permettre une meilleure adéquation entre la formation et l'emploi ainsi qu'à favoriser l'intégration en emploi*;
- Les 9 et 16 février 2016, devant la Commission des finances publiques, relativement au projet de loi n° 87, *Loi facilitant la divulgation d'actes répréhensibles dans les organismes publics*.

Par ailleurs, le 18 février 2016, au moment du dépôt à l'Assemblée nationale de son rapport spécial intitulé *Les conditions de détention, l'administration de la justice et la prévention de la criminalité au Nunavik*, la protectrice du citoyen a tenu à ce sujet une rencontre d'information avec les membres de la Commission des institutions.

Le Protecteur du citoyen souligne aussi l'excellente collaboration de la Présidence, du Secrétariat général et de la Direction des relations interparlementaires et internationales et du protocole de l'Assemblée nationale, dont il a particulièrement bénéficié de l'expertise pour la tenue du IX^e Congrès des membres de l'Association des Ombudsmans et Médiateurs de la Francophonie (détails à la section *La coopération avec les ombudsmans*).



[L'ensemble des interventions du Protecteur du citoyen auprès des commissions parlementaires est accessible sur son site \(www.protecteurducitoyen.qc.ca\).](http://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), qu'a présidée la protectrice du citoyen du Québec de novembre 2013 à octobre 2015, ainsi qu'avec le Forum canadien des ombudsmans (FCO) et l'Institut International de l'Ombudsman. Le Protecteur du citoyen partage les objectifs de ces associations, soit le soutien aux institutions, la formation du personnel, l'encouragement à la recherche et à la diffusion de ses résultats ainsi que la promotion de la connaissance et du rôle des ombudsmans.

Il choisit de prendre part à certaines de leurs activités en fonction de leur apport au renforcement de sa propre expertise et de sa performance institutionnelle, ou de la possibilité de partager son expérience et son savoir-faire avec des institutions comparables qui en sont à leurs débuts ou dont le statut est fragile.

En sa qualité de présidente de l'AOMF, la protectrice du citoyen a présidé le Bureau de l'AOMF en avril 2015. C'est également à ce titre qu'elle a, en octobre 2015, présidé le Bureau, le Conseil d'administration et l'Assemblée générale de l'AOMF, en marge du IX^e Congrès des membres de l'AOMF. Ce congrès, auquel ont pris part quelque 90 participants en provenance de 31 États et gouvernements membres de la Francophonie, s'est tenu dans l'enceinte de l'Assemblée nationale à Québec, sous le thème «L'ombudsman: promoteur de la bonne gouvernance et gardien de l'intégrité de l'Administration». Il a été rendu possible grâce à l'apport financier de l'AOMF et de l'Organisation internationale de la Francophonie. Il fut l'occasion d'échanges, ouverts et constructifs, sur les enjeux contemporains des ombudsmans parlementaires et sur les meilleures pratiques.

 [Les actes de ce congrès peuvent être consultés sur le site de l'AOMF.](#)

La protectrice du citoyen a par la suite pris part, à titre de présidente sortante, au Bureau de l'AOMF en mars 2016. En marge de cette réunion, le vice-protecteur Affaires institutionnelles et prévention a participé à un séminaire portant sur les enjeux propres aux institutions d'ombudsmans qui réunissait le Protecteur du citoyen du Québec, le Médiateur de la Wallonie et de la Fédération Wallonie-Bruxelles et les Médiateurs fédéraux belges.

Auparavant, en juillet 2015, aussi à titre de présidente de l'AOMF, la protectrice du citoyen a été invitée, aux frais de l'AOMF, à la rencontre des présidents des réseaux régionaux et internationaux des Institutions de la Médiation institutionnelle, organisée à Rabat par le Médiateur du Royaume du Maroc sur le thème de la coopération des différents réseaux d'ombudsmans, notamment en suivi de la *Déclaration de Marrakech sur la médiation institutionnelle*.

En mai 2015, la protectrice du citoyen a prononcé, à Vancouver, une conférence intitulée «L'évaluation de la performance de l'ombudsman: comment répondre à sa nécessité, tout en évitant les écueils?», dans le cadre de la Conférence conjointe du FCO et de l'Association des ombudsmans des universités et collèges du Canada. Sur le même sujet, elle a partagé ses réflexions avec les membres de l'Association des ombudsmans des universités du Québec lors de leur rencontre mi-annuelle de novembre 2015 à l'Université de Montréal.

Le 1^{er} octobre 2015, aux frais du FCO, 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 FCO et de la Faculté de droit Osgoode Hall de l'Université York, à Toronto. Elle a également été invitée en février 2016 par le Forum des politiques publiques du Canada à prendre part, toujours à Toronto, avec les ombudsmans du Nouveau-Brunswick et de l'Ontario, à la table ronde «*The Role of the Ombudsman: A Cross-Canada Perspective*», lors d'une journée à l'intention d'acteurs du monde municipal et scolaire, dans le contexte de l'élargissement du mandat de l'Ombudsman de l'Ontario.

De plus, en octobre 2015, l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) a sollicité le Protecteur du citoyen pour qu'il prenne part à la rencontre appelée «Promouvoir la moralisation de la vie publique ensemble: établissement du cadre de coopération entre l'Institution du Médiateur du Royaume du Maroc et l'Instance centrale de Prévention de la Corruption et les associations de la région Casablanca-Settat». Cette rencontre s'inscrivait dans le projet intitulé «Renforcer l'intégrité du secteur public et l'implication des citoyens au niveau local au Maroc» du programme MENA-OCDE pour la gouvernance. Une gestionnaire du Protecteur du citoyen s'est rendue à Casablanca, à l'invitation et aux frais de l'OCDE, pour y agir comme experte d'un atelier portant sur les expériences internationales de coopération entre institutions indépendantes et société civile.

Enfin, grâce à une subvention du ministère des Relations internationales et de la Francophonie, obtenue dans le cadre de la 65^e Commission permanente de coopération franco-québécoise, le Protecteur du citoyen a entrepris en 2015, avec le Défenseur des droits de France, un projet de coopération sur deux ans visant le renforcement mutuel de leur action auprès des publics les plus vulnérables dans leur accès aux droits.

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 du Canada et de 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 2014-2015, puisqu'il s'agit là de la plus récente année de référence commune à l'ensemble des institutions retenues.

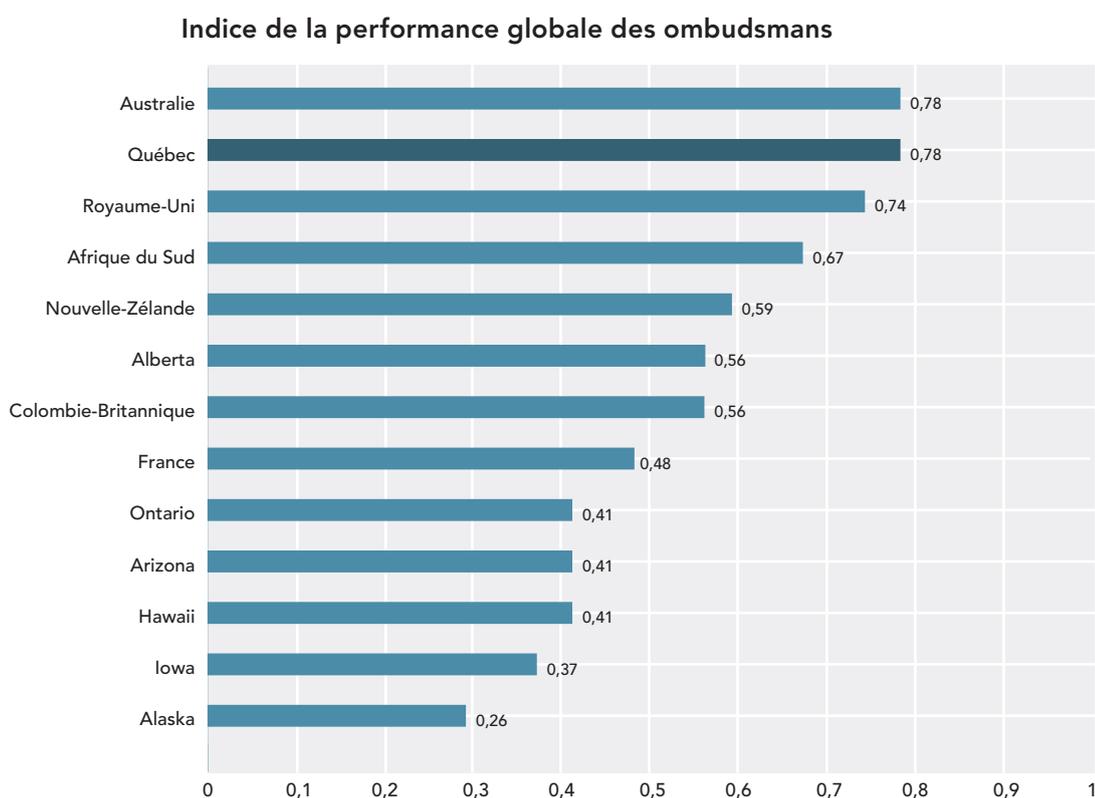
Considérant qu'il n'existe pas de normes nationales ou internationales officielles concernant les méthodes de compilation des données de gestion s'appliquant aux ombudsmans et médiateurs, les données de l'annexe 2 doivent être interprétées avec les réserves qui s'imposent.

L'analyse des données recueillies pour 2014-2015 mène aux constats suivants :

- Parmi ses homologues, le Protecteur du citoyen du Québec se classe au premier rang pour ce qui est du plus faible taux d'encadrement du personnel (8,3%), la moyenne étant de 17,7% 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 (1,095 contre 1,025);
- Le Protecteur du citoyen se caractérise par un coût (pour l'État) par habitant en deçà de la moyenne (1,77 \$ contre 1,87 \$).

Par ailleurs, et 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 un mandat de recherche. Ce mandat triennal, amorcé en 2014, consistait à recenser des pratiques évaluatives appropriées (année 1), à analyser des indicateurs pertinents liés à la mission de protection des droits (année 2) et à proposer une mesure de la performance globale dans une perspective comparative, englobant l'institution du Protecteur du citoyen. Les travaux réalisés en 2015-2016, dernière année du mandat, ont mené à la réalisation du rapport préliminaire *Étude comparative des indicateurs de performance des ombudsmans*, dont la version définitive sera rendue publique en 2016.

Ce rapport intègre, entre autres, un indice de la performance globale des ombudsmans, qui permet de constater que le Protecteur du citoyen se situe au 1^{er} rang (ex æquo avec l'Australie) des 13 institutions comparées à cet égard. Les résultats de l'indice de la performance globale des ombudsmans sont présentés dans le graphique ci-après.



Source: Affodegon, S. W., et É. Montigny, *Étude comparative des indicateurs de performance des ombudsmans*, Université Laval, Chaire de recherche sur la démocratie et les institutions parlementaires, p. 53. [Rapport préliminaire à paraître en 2016].

Les résultats des travaux de la Chaire de recherche sur la démocratie et les institutions démocratiques permettront au Protecteur du citoyen de déterminer pour l'avenir les indicateurs pertinents afin qu'il puisse, de façon pérenne, comparer sa performance d'ombudsman avec celles d'institutions analogues.

LES AUTRES ENJEUX DE GESTION

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

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

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

L'ACCÈS À L'INFORMATION

Au cours de l'année 2015-2016, le Protecteur du citoyen a répondu à 61 demandes d'accès à l'information, formulées par 59 citoyens. De ce nombre, 46 concernaient l'accès à des renseignements personnels, et 15 avaient pour objet l'obtention de documents administratifs.

Les demandes d'accès à l'information (2012-2016)

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

Des 46 demandes concernant l'accès à des renseignements personnels, 33 ont été acceptées partiellement, 9 l'ont été intégralement et une a été refusée. Quant aux trois autres demandes de cette catégorie, l'une a été retirée par le citoyen et, dans les deux derniers cas, le Protecteur du citoyen ne détenait pas de 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 15 demandes d'accès à des documents administratifs, 5 ont été refusées totalement, 7 ont été acceptées intégralement, une autre a été acceptée partiellement. Les deux dernières visaient des documents inexistant chez le Protecteur du citoyen.

Deux demandes n'ont pu être traitées à l'intérieur des délais qu'impose la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels*. Par ailleurs, une demande a fait l'objet d'un désistement et les 58 autres ont reçu réponse dans les délais prescrits par la loi (24 à l'intérieur de 20 jours, 32 à l'intérieur de 30 jours et 2 après entente avec le demandeur). Au 31 mars 2016, deux dossiers faisaient l'objet d'une demande de révision à la Commission d'accès à l'information.

LA PROTECTION DES RENSEIGNEMENTS PERSONNELS

En 2015-2016, quatre séances de formation sur l'accès à l'information et sur la protection des renseignements personnels ont été offertes à neuf nouveaux employés dès leur arrivée au sein de l'institution. Deux séances de formation plus approfondies ont été données à onze 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, chaque personne qui travaille au Protecteur du citoyen s'engage à remplir ses fonctions avec honnêteté, impartialité et justice et à n'accepter ni sommes d'argent ni avantages autres que ce qui lui est alloué conformément à la loi.

Cet engagement est renforcé par d'autres obligations institutionnelles découlant de l'*Énoncé de valeurs* du Protecteur du citoyen et par deux codes d'éthique et de déontologie, le premier applicable à la protectrice du citoyen et aux vice-protecteurs et le deuxième liant les gestionnaires et les employés de l'institution. Ce dernier code établit notamment un mécanisme de divulgation de manquements ayant été constatés par 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 cinq dernières années. Parmi celles-ci, figurent le *Registre des dons, marques d'hospitalité et autres avantages* et la désignation d'un responsable de l'éthique. Cette personne est chargée notamment d'administrer le registre, d'assurer le respect des codes et de conseiller tout membre du personnel aux prises avec un dilemme d'ordre éthique.

Une séance de formation consacrée à l'éthique est systématiquement donnée à chaque nouvel employé de l'institution. Elle intègre notamment des enjeux relatifs aux médias sociaux. Cette formation a été reçue par 11 employés en 2015-2016.

LA POLITIQUE LINGUISTIQUE

Par sa politique relative à la langue de communication, le Protecteur du citoyen s'assure du respect de la *Charte de la langue française*¹² 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 compte au moins une personne-ressource maîtrisant la langue anglaise, dont le mandat est d'assister ses collègues au besoin.

LE DÉVELOPPEMENT DURABLE

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

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

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

L'effectif autorisé au 31 mars 2016 par catégories d'emploi

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

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

L'effectif en poste au 31 mars 2016 par unités administratives

UNITÉS ADMINISTRATIVES	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016
Bureau de la protectrice du citoyen	2	2	2	2
Vice-protectorat Services aux citoyens et aux usagers	84	84	88	88
Vice-protectorat Affaires institutionnelles et prévention ¹³	31	31	32	31
Direction des ressources humaines et de l'administration	11	11	11	9
Total	128	131	133	130

13 Depuis le 1^{er} juin 2015, le vice-protectorat Affaires institutionnelles et prévention réunit ce qui était auparavant présenté dans ce tableau sous « Vice-protectorat Prévention et innovation », ainsi que « Secrétariat général, Direction des affaires juridiques et Direction des communications ».

L'effectif en poste au 31 mars 2016 par genres

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

L'effectif en poste au 31 mars 2016 par groupes d'âge

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

Le portrait de l'effectif en poste connaît peu de variations d'une année à l'autre selon l'unité administrative. Le personnel féminin, qui compte pour 73,1 % de l'effectif total en 2015-2016, reste également stable.

Certains changements sont par ailleurs observés dans la répartition par groupes d'âge. En effet, les employés de 45 ans et moins constituent 42,3 % de l'effectif en poste en 2015-2016, comparativement à 32,6 % en 2009-2010.

LA FORMATION ET LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

Le Protecteur du citoyen développe ses ressources humaines de façon continue. Le programme d'accueil est rodé et fait l'objet de commentaires très favorables 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.

Le Protecteur du citoyen encourage la poursuite des études chez ses employés et la facilite lorsque le programme de scolarisation retenu est cohérent avec les compétences requises pour l'exercice de 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	ANNÉE CIVILE 2015
Favoriser le développement des compétences	181 156 \$	157 232 \$	120 301 \$	153 201 \$
Soutenir l'acquisition des habiletés de gestion	19 273 \$	11 471 \$	2 530 \$	1 224 \$
Acquérir de nouvelles connaissances technologiques	14 619 \$	4 580 \$	21 248 \$	18 589 \$ ¹⁴
Favoriser l'intégration du personnel et le cheminement de carrière	20 914 \$	10 489 \$	11 396 \$	6 943 \$
Améliorer les capacités de communication verbale et écrite	26 222 \$	40 127 \$	91 435 \$	44 594 \$
Total	262 184 \$	223 899 \$	246 910 \$	224 551 \$

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

L'évolution des dépenses de formation

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

Les jours totaux de formation par catégories d'emploi

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

Les ressources consacrées à la formation ont connu cette année une baisse de 9% (22 359 \$) par rapport à l'exercice précédent. L'élaboration à l'interne d'une formation portant sur le programme de développement des habiletés à la supervision des coordonnateurs a contribué à cette diminution.

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 2015-2016, la dotation des emplois de délégués et de délégués adjoints a reposé, d'une part, sur des appels de candidatures en continu et, d'autre part, sur l'utilisation des banques de candidatures de l'institution, qui présentaient un grand nombre et une variété adéquate de candidatures de personnes qualifiées.

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

Le programme de développement destiné aux coordonnateurs se poursuit et chaque participant bénéficie d'une formation adaptée à ses besoins. Six modules de formation, visant l'acquisition de compétences en supervision, ont permis aux participants d'approfondir les concepts entourant la mobilisation des personnes 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 diminué cette année, étant passé de 9,1 % en 2014-2015 à 5,3 % en 2015-2016. Cette diminution s'explique principalement par la baisse du nombre de départs à la retraite. Le second tableau indique les catégories d'emploi touchées par les départs à la retraite.

Les départs volontaires (taux de roulement)

DÉPARTS	2012-2013	%	2013-2014	%	2014-2015	%	2015-2016	%
Nombre de départs	10	7,8%	4	3,1%	12	9,1%	7	5,3%
Nombre de postes occupés*	129		129		132		131	
Détail des départs								
Démission	2		0		0		0	
Retraite	2		2		9		6	
Mutation (retour à la fonction publique)	6		2		3		1	
Total	10		4		12		7	

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

Les employés ayant pris leur retraite par catégories d'emploi

ANNÉES FINANCIÈRES	CADRES	PROFESSIONNELS	FONCTIONNAIRES
2012-2013	0	2	0
2013-2014	0	0	2
2014-2015	0	5	4
2015-2016	0	5	1

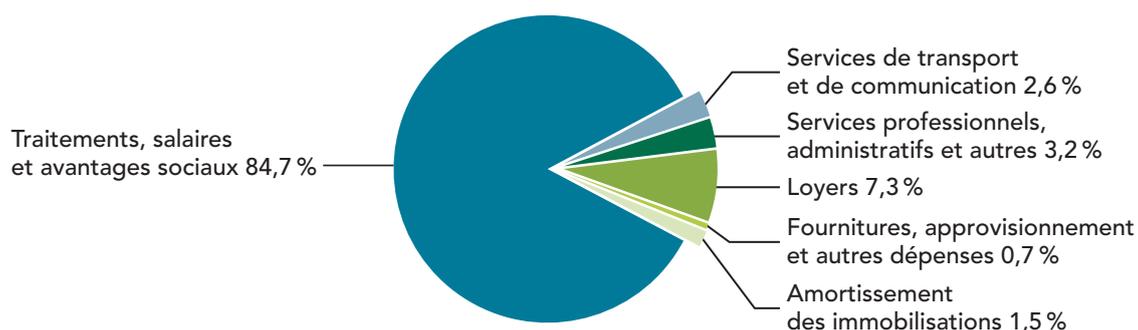
LES RESSOURCES FINANCIÈRES

Sont inscrits au *Budget de dépenses 2015-2016 (volume 1)*, consacré à l'Assemblée nationale et aux personnes désignées par elle, des crédits de 15,3 millions de dollars pour le Protecteur du citoyen, soit une augmentation de 1,1 % par rapport à l'année précédente.

Les dépenses pour l'exercice 2015-2016 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 2015-2016 en les comparant avec celles des deux années précédentes, selon le modèle du Contrôleur des finances.

La ventilation des dépenses (en milliers de dollars)

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



LA RÉMUNÉRATION ET LE FONCTIONNEMENT

Près de 85 % 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 diminué de 1,0 % comparativement à 2014-2015. L'essentiel de cette diminution est lié à la non-dotation de postes vacants et au transfert de la dépense de rémunération du personnel affecté au projet d'actualisation du système de gestion des dossiers (SAGE) vers l'immobilisation.

Pour leur part, en 2015-2016, les dépenses de fonctionnement et d'amortissement ont légèrement augmenté. La hausse est de 2,8 % par rapport à 2014-2015. N'eût été l'augmentation de la dépense d'amortissement associée au projet SAGE, les dépenses de fonctionnement auraient plutôt affiché une baisse de 4,7 %. Des mesures strictes de contrôle des dépenses ont permis à nouveau cette année au Protecteur du citoyen de réaliser des économies, principalement en matière de services de transport et de communication (22,6 %) ainsi que de fournitures et d'approvisionnement (15 %).

En cohérence avec les efforts déployés par les ministères et les organismes publics, le Protecteur du citoyen a, par une gestion rigoureuse constante et par la compression de ses dépenses de fonctionnement, réduit ses dépenses de 61 500 \$. Ce faisant, il se positionne sous le seuil de la moyenne de progression des dépenses de 0,7 % demandé à l'administration publique. Il a ainsi transféré des crédits de 606 196 \$ au Fonds consolidé du revenu.

LES IMMOBILISATIONS

Au cours de l'année 2015-2016, le Protecteur du citoyen a effectué des investissements en immobilisations de 537 768 \$. De ce montant, 75 814 \$ sont attribuables au renouvellement de certaines infrastructures informatiques, alors que 461 954 \$ 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	2015-2016
Acquisition d'immobilisation	5,6	40,3	30,9	75,8
Développement informatique	—	1 378,7	1 536,9	462,0

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

Dans son *Plan annuel de gestion des dépenses 2015-2016*, le Protecteur du citoyen a orienté l'allocation de ses ressources humaines selon les deux axes d'intervention fondamentaux de sa mission : les services aux citoyens et aux usagers ainsi que la prévention et l'innovation. Ces axes d'intervention visent à assurer le plein exercice du pouvoir de l'institution grâce à l'utilisation optimale 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 2015-2016 par orientations (en millions de dollars)

ORIENTATIONS	DÉPENSES RÉELLES		DÉPENSES PRÉVUES	
	\$	%*	\$	%
Orientation 1: Les services aux citoyens et aux usagers	11,4	78,6	11,3	74,0
Orientation 2: La prévention et l'innovation	1,8	12,5	2,5	16,6
Administration	0,9	6,6	1,1	6,9
Total des crédits servant à la répartition des orientations	14,1	97,7	14,9	97,5
Crédits permanents – régime de retraite des ex-protecteurs et des ex-vice-protecteurs	0,3	2,3	0,4	2,5
Total des crédits de dépenses	14,4	100	15,3	100

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

Dans le respect du budget alloué pour 2015-2016, 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. L'essentiel des dépenses liées aux effectifs (93,3%) a été affecté à la réalisation d'activités de mission, en fonction des orientations et des priorités du *Plan stratégique 2012-2017*, du volume et de la répartition des plaintes et signalements reçus.

Les deux orientations inscrites au *Plan annuel de gestion des dépenses 2015-2016* représentent les axes d'activités fondamentaux du Protecteur du citoyen. 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 2015-2016*

ACTIONS	RÉSULTATS 2015-2016	RÉFÉRENCES
ORIENTATION 1 : LES SERVICES AUX CITOYENS ET AUX USAGERS		
Enquêtes donnant lieu à des règlements individuels	Réalisé	Le Protecteur du citoyen traite les plaintes et signalements que lui adressent les citoyens. Il émet des recommandations visant à corriger la situation préjudiciable. Voir les objectifs 1.1.2 et 2.2.1 du <i>Plan stratégique 2012-2017</i> .
Intercession auprès des instances publiques en faveur des citoyens	Réalisé	Le Protecteur du citoyen s'assure que les recommandations qu'il propose sont acceptées par les ministères, organismes publics et instances concernés. Voir les objectifs 1.1.2 et 2.2.1 du <i>Plan stratégique 2012-2017</i> .
Initiatives visant des problématiques collectives et multisectorielles	Réalisé	En vertu de son pouvoir d'initiative, le Protecteur du citoyen produit des rapports spéciaux sur des problématiques systémiques impliquant simultanément plusieurs ministères, organismes ou instances. Voir l'objectif 1.1.2 du <i>Plan stratégique 2012-2017</i> .
ORIENTATION 2 : LA PRÉVENTION ET L'INNOVATION¹⁵		
Étude des projets de lois et de règlements	Réalisé	Le Protecteur du citoyen fait une veille législative et réglementaire exhaustive et, s'il y a lieu, attire l'attention du législateur ou du gouvernement sur les situations qui pourraient être préjudiciables aux citoyens. Voir l'objectif 1.1.3 du <i>Plan stratégique 2012-2017</i> .
Information et argumentaires transmis aux membres des commissions parlementaires	Réalisé	Le Protecteur du citoyen est régulièrement invité à se prononcer lors de commissions parlementaires et à présenter ses recommandations. Voir le chapitre <i>Les affaires parlementaires</i> .
Veille de l'implantation effective de ses recommandations et rapport de leur suivi aux parlementaires	Réalisé	Le Protecteur du citoyen veille à l'implantation des recommandations acceptées par les ministères, les organismes et les instances concernés. Voir l'objectif 2.3.1 du <i>Plan stratégique 2012-2017</i> . Il assure également le suivi des recommandations au regard de sa veille législative et réglementaire. Voir les détails dans le chapitre <i>Bilan de la veille législative et réglementaire</i> du <i>Rapport annuel d'activités 2015-2016</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> .

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

LES RESSOURCES INFORMATIONNELLES

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

LE DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES INFORMATIONNELLES

Le projet d'actualisation du système de gestion des dossiers a été mis en production le 7 avril 2015. Deux livraisons ont suivi en cours d'année pour compléter la phase de développement du projet, prévue et achevée en octobre 2015.

Deux contrats avaient été attribués en 2013-2014 par suite d'un appel d'offres public pour l'accompagnement de l'institution dans la réalisation de ce projet d'envergure. En 2015-2016, les honoraires versés aux firmes externes en vertu de ces contrats ont totalisé 257 368 \$. Des équipements d'infrastructure ont été acquis durant l'année pour le nouveau système de gestion des dossiers, au coût total de 3 412 \$. La portée des travaux et les échéanciers de réalisation ont été rigoureusement respectés.

L'approche « Agile », la gestion de projet rigoureuse et le suivi serré de toutes les étapes ont fait en sorte que les coûts totaux ont été notablement moins élevés que ceux prévus dans le dossier d'affaires : 3 583 933 \$ plutôt que 4 269 690 \$. Une gestion du changement efficace et une bonne stratégie de conversion des données ont permis un déploiement harmonieux de la solution.

Ce système constitue l'outil de travail quotidien des employés du Protecteur du citoyen. Sa fiabilité et sa performance sont essentielles à la qualité des services rendus aux citoyens. Le projet comportait plusieurs objectifs ambitieux qui ont tous été atteints :

- Faire des gains d'efficacité ;
- Étayer les dossiers d'enquête avec des données fiables et facilement accessibles ;
- Lier à SAGE le formulaire de demandes de services disponible sur le site Web ;
- Soutenir le Protecteur du citoyen dans ses processus de gestion, de suivi et de reddition de compte ;
- Assurer la pérennité du système de gestion des dossiers et faciliter son évolution ;
- Concevoir un système facile d'utilisation et offrir une formation simple, conviviale et efficace ;
- Bien gérer le changement pour les employés utilisateurs.

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

Dans le contexte de l'évolution et de l'entretien de l'infrastructure technologique, quatre serveurs ont été remplacés au coût de 24 393 \$. Afin d'atteindre l'objectif de remplacement des postes de travail sur un horizon de quatre ans, le Protecteur du citoyen en a renouvelé 20,5 % (38 sur 185) en cours d'année, au coût de 27 366 \$. Enfin, une pièce maîtresse du système de visioconférence du bureau de Montréal a été remplacée au coût de 5 415 \$, afin de favoriser les réunions à distance et de diminuer le temps et les coûts de déplacement.

L'institution a par ailleurs procédé au changement d'un composant de sécurité, soit le pare-feu, au coût de 28 500 \$.

Le budget annuel 2015-2016 (38 700 \$) des services de documentation a pour sa part été utilisé à 86,8 %, grâce à une gestion encourageant le personnel à recourir à des documents offerts gratuitement par Internet, chaque fois que possible.

ANNEXE 1

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

OBJECTIFS	INDICATEURS	CIBLES	RÉSULTATS 2015-2016			
			Atteint ¹⁶ ou surpassé	En progression, en voie d'être atteint	Sous surveillance	Ne s'applique pas en 2015-2016 ou non mesuré
1.1.1 Déceler les situations préjudiciables	Mise en œuvre d'un programme de détection des préjudices	31 mars 2013: Programme adopté	C ¹⁷			
		31 mars 2017: Programme mis en œuvre et complété		√		
1.1.2 Recommander des solutions réalistes aux problèmes collectifs et systémiques constatés dans les services publics	Nombre de rapports sur les problématiques systémiques publiés	2 rapports par année	√			
		Proportion des recommandations à effet collectif et systémique acceptées par les ministères, organismes publics et instances	Recommandations à effet collectif : 95 %	√		
		Recommandations issues des rapports systémiques : 3 sur 4	√			
1.1.3 Proposer des réformes législatives et réglementaires conformes à l'intérêt général	Pourcentage de projets de loi et de règlement pertinents examinés	Projets de loi pertinents : 100 %	√			
		Projets de règlement pertinents : 100 %	√			
1.2.1 Renseigner les citoyens sur leurs droits et leurs obligations concernant les services publics	Nombre de personnes rejointes par différents moyens relativement à l'information sur les droits des citoyens	Hausse de 10 % entre 2012-2013 et 2016-2017	√			

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

17 C : Cible complétée en 2012-2013, en 2013-2014 ou en 2014-2015.

OBJECTIFS	INDICATEURS	CIBLES	RÉSULTATS 2015-2016			
			Atteint ou surpassé	En progression, en voie d'être atteint	Sous surveillance	Ne s'applique pas en 2015-2016 ou non mesuré
1.2.2 Veiller au respect par les ministères, organismes publics et instances de leurs obligations à l'endroit des citoyens et du Protecteur du citoyen	Rappels aux ministères et organismes publics à la suite d'un constat de manquement à certaines obligations inscrites à la <i>Loi sur la justice administrative</i> et à la <i>Loi sur l'administration publique</i>	31 mars 2013: Plan d'intervention complété	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 - 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%	✓			
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	✓			

OBJECTIFS	INDICATEURS	CIBLES	RÉSULTATS 2015-2016			
			Atteint ou surpassé	En progression, en voie d'être atteint	Sous surveillance	Ne s'applique pas en 2015-2016 ou non mesuré
3.1.1 Offrir des services adaptés aux besoins des citoyens	Niveau de satisfaction des citoyens ciblés en regard de l'adéquation des services à leurs besoins spécifiques	31 mars 2013 : Établissement de la mesure étalon	C			
		31 mars 2017 : Hausse de 10%				√
3.2.1 Poursuivre le développement des compétences requises et le transfert des savoirs	Proportion des activités du plan de développement des ressources humaines réalisées	90% annuellement	√			
	Pourcentage des emplois-clés dont les savoirs sont documentés	100% des emplois-clés		√		
3.2.2 Appuyer l'engagement et la responsabilisation du personnel	Pourcentage de projets liés à la transformation des processus et des pratiques qui ont été planifiés en associant le personnel concerné	100% des projets	√			
3.3.1 Générer des gains d'efficacité dans le traitement des demandes	Pourcentage de gains d'efficacité dans le traitement des dossiers individuels	31 mars 2013 : Éléments à optimiser identifiés dans les processus déterminés	C			
		31 mars 2017 : Diminution de 10%				√
3.3.2 Actualiser les systèmes de gestion des données et des documents	Réalisation d'un plan triennal d'actualisation des ressources informationnelles	31 mars 2013 : Plan triennal adopté	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 2014-2015 DES OMBUDSMANS PARLEMENTAIRES

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

Province ou pays	Population (estimation 2014)	Ministères et organismes							Demandes reçues	Demandes fermées	Dépenses totales (2014-2015)	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>	8 214 900	C	HC	HC	HC ¹⁸	C	HC	C	19 189	21 016	14 500 400	1,77 \$
Ontario	13 677 700	C	C	HC	HC	C	HC	HC	23 153	26 179	11 363 000	0,83 \$
Manitoba	1 280 200	C	C	HC	HC	C	C	C	3 969	ND	3 339 000 ²⁰	2,61 \$
Saskatchewan	1 122 300	C	C	HC	HC	C	HC	C	2 985	3 281	3 352 642	2,99 \$
Alberta	4 120 900	C	HC	HC	HC	C	HC	C	4 377	4 434	3 300 000	0,80 \$
Colombie-Britannique	4 638 400	C	C	C	C	C	C	C	7 818	7 479	5 520 991	1,19 \$
Ombudsmans parlementaires du Commonwealth												
Grande-Bretagne (sans l'Écosse)	57 408 700	C	C	C	C	HC	HC	C	29 000	27 778	69 326 071 ²¹	1,21 \$
Écosse	5 347 600	C	C	C	C	C	C	C	5 667	5 574	6 369 659 ²¹	1,19 \$
Australie-Occidentale	2 573 400	C	C	C	C	C	C	HC	11 143	11 156	9 989 044 ²¹	3,88 \$
Nouvelle-Zélande	4 502 900	C	C	C	C	C	C	C	12 151	11 964	10 017 963 ²¹	2,22 \$

C: Compétence HC: Hors compétence ND: information non disponible

¹⁸ 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.

¹⁹ Donnée de 2013-2014.

²⁰ Budget alloué, les dépenses réelles n'étant pas disponibles.

²¹ Dépenses converties en dollars canadiens en date du 31 mars 2015.

(www.banqueducanada.ca/taux/taux-de-change/convertisseur-de-devises-dix-dernieres-annees).

²² Donnée 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
233,6	1,095	133	8,3%	85,1%	97,1%	0,5%	9,4%	7,9 / 10 ¹⁹
169,3	1,131	90	10,0%	80,7%	ND	ND	ND	ND
310,0	ND	33	27,3%	84,3%	ND	ND	ND	ND
266,0	1,099	26	19,2%	75,0%	90,6%	ND	ND	ND
106,2	1,013	27	29,6%	86,3%	ND	ND	ND	ND
168,5	0,957	51	19,6%	88,0%	ND	ND	ND	ND
50,5	0,958	423	ND	57,7%	99%	0,2%	46,6%	7,0 / 10 ¹⁹
106,0	0,984	44	18,2%	78,6%	98%	1,1%	29,0%	5,0 / 10 ²²
433,0	1,001	60	10,0%	72,7%	100%	0,1%	0%	ND
269,8	0,985	71	16,9%	71,8%	83%	ND	ND	3,5 / 10 ²²



LE PROTECTEUR DU CITOYEN

Assemblée nationale
Québec

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

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

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

www.protecteurducitoyen.qc.ca

 Le Rapport annuel d'activités 2015-2016 et le Rapport annuel de gestion 2015-2016 du Protecteur du citoyen peuvent être consultés sur le site www.protecteurducitoyen.qc.ca.

Dépôt légal - Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2016
ISBN 978-2-550-76231-7 (version imprimée)
ISBN 978-2-550-76234-8 (version PDF)

