

JUSTICE ÉQUITÉ RESPECT



LE PROTECTEUR DU CITOYEN

Assemblée nationale  
Québec

IMPARTIALITÉ TRANSPARENCE

# TABLE DES MATIÈRES

MESSAGE DE LA PROTECTRICE DU CITOYEN	1
LE PROTECTEUR DU CITOYEN	3
Notre statut	3
Notre mission	3
Nos valeurs	3
Nos mandats	3
Nos assises légales	3
Nos moyens d'action	4
PREMIER ENJEU: UN RECOURS ACCESSIBLE	5
DEUXIÈME ENJEU: UNE ACTION EFFICACE ET DURABLE	8
TROISIÈME ENJEU: UNE INSTITUTION INNOVANTE ET PERFORMANTE	13

## MESSAGE DE LA PROTECTRICE DU CITOYEN

Depuis ma nomination comme protectrice du citoyen en mars 2017, je suis à même de constater la rigueur, l'intégrité et l'empathie qui animent le personnel de l'institution. J'ai la profonde conviction, appuyée sur des résultats concrets, que le Protecteur du citoyen contribue à une société plus juste. L'indépendance et l'impartialité qui le caractérisent lui confèrent un statut unique grâce auquel il peut jouer pleinement son rôle.

### UNE INSTITUTION DYNAMIQUE ET OUVERTE AUX CHANGEMENTS

Créée par les parlementaires il y a 50 ans, l'institution a évolué de façon progressive et cohérente. Ainsi, à son mandat premier de traiter les plaintes visant les ministères, les organismes publics et les établissements de détention s'en est ajouté un autre en 2006. Cette fonction consiste à veiller en deuxième recours au respect des droits des usagers et usagères du réseau de la santé et des services sociaux. Plus récemment, en 2017, le législateur donnait également à l'institution la responsabilité de traiter les divulgations d'actes répréhensibles commis au sein ou à l'égard des organismes publics. Le Protecteur du citoyen devenait dès lors un acteur important du respect de l'intégrité publique.



Tout en poursuivant les visées du précédent plan stratégique, nos orientations des prochaines années prennent en compte les particularités de ce nouveau mandat. Elles pourront également englober d'autres perspectives d'évolution, dans l'éventualité où le législateur élargirait les champs de compétence du Protecteur du citoyen.

Cette planification stratégique tire profit de nos forces et de nos acquis. Elle repousse nos limites en misant sur l'innovation. Elle est le fruit d'une réflexion d'équipe menée avec l'ensemble du personnel. Elle tient par ailleurs compte de l'avis de parlementaires ainsi que des commentaires des citoyens et citoyennes qui ont répondu à nos sondages de satisfaction depuis 2012.

## UNE VISION RASSEMBLEUSE

«Concourir en toute impartialité à des services publics de qualité, intègres et respectueux des droits de tous les citoyens et citoyennes», telle est la vision qui guide le *Plan stratégique 2018-2023* du Protecteur du citoyen. En droite ligne avec celle de notre plan stratégique précédent, soit «Conduire à la pleine solution, pour un, pour tous», cette vision suppose une volonté de travailler à un but commun, de contribuer avec d'autres à améliorer la qualité et l'intégrité des services publics. Elle s'inscrit dans une philosophie de collaboration et de relation de confiance où le Protecteur du citoyen fait partie de la solution. En effet, loin de remettre en question l'impartialité et l'indépendance du Protecteur du citoyen, l'apport constructif de toutes les parties est selon moi le fondement même de résultats durables.

## TROIS ENJEUX ÉTROITEMENT LIÉS

Les citoyens et citoyennes sont au cœur de la mission du Protecteur du citoyen. Cela se reflète dans cette planification stratégique, particulièrement avec le premier enjeu, formulé ainsi: «Un recours accessible». Nous avons à cœur de parfaire l'accès aux services de notre institution en améliorant la clarté de nos communications, en diversifiant les modes d'accès à nos services et en nous faisant davantage connaître de groupes de personnes qui recourent peu à nous.

Intervenir en temps opportun et obtenir des résultats concrets pour les citoyens et citoyennes font partie des plus grands défis d'une institution de petite taille comme la nôtre. À cet égard, les objectifs liés à notre deuxième enjeu, «Une action efficace et durable», sont ambitieux. Notre mobilisation autour d'un troisième enjeu, «Une institution innovante et performante», centré sur l'efficacité en continu, sur la consolidation des compétences et des savoirs ainsi que sur une culture de collaboration, nous aidera à y parvenir.

J'ai la chance de pouvoir compter sur un personnel dévoué, compétent et créatif pour la mise en œuvre de cette planification stratégique. C'est ce qui me permet d'assurer aux membres de l'Assemblée nationale que nous déploierons avec enthousiasme tous nos efforts en vue d'atteindre les objectifs des cinq prochaines années.

La protectrice du citoyen,



Marie Rinfret

## LE PROTECTEUR DU CITOYEN

### NOTRE STATUT

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

### NOTRE MISSION

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

### NOS VALEURS

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

### NOS MANDATS

1. Traitement des plaintes visant un ministère ou un organisme du gouvernement du Québec;
2. Traitement des plaintes et des signalements visant un établissement ou une autre instance du réseau de la santé et des services sociaux. Ici, dans le cas des plaintes, le Protecteur du citoyen agit comme un recours de deuxième niveau, après le commissaire aux plaintes et à la qualité des services de l'établissement visé;

3. Traitement des plaintes visant les services correctionnels du Québec;
4. Traitement des divulgations d'actes répréhensibles commis ou sur le point de l'être au sein ou à l'égard d'un organisme public, ce qui inclut le réseau de l'éducation, le réseau de la petite enfance et les sociétés d'État.

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

### NOS ASSISES LÉGALES

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

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

## NOS MOYENS D'ACTION

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

### **UN POUVOIR D'ENQUÊTE**

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

### **UN POUVOIR DE RECOMMANDATION**

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

### **UN POUVOIR D'INITIATIVE**

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

### **UNE ACTION À PORTÉE COLLECTIVE**

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

### **UNE ACTION PRÉVENTIVE**

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

### **NOTRE VISION**

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

PREMIER  
ENJEU :  
**UN RECOURS  
ACCESSIBLE**

# Orientation 1

## PARFAIRE L'ACCÈS AUX SERVICES DE L'INSTITUTION

Le Protecteur du citoyen constitue un recours indépendant, simple, gratuit et sans parti-pris. Un citoyen ou une citoyenne qui estime que ses droits sont lésés par l'action ou l'inaction d'un service public, ou encore qu'un acte répréhensible a été commis (ou est sur le point de l'être) à l'égard d'un organisme public, doit connaître l'existence de ce recours qui s'offre à lui. Nous poursuivrons nos efforts pour nous assurer que toute personne, entreprise, association ou organisation puisse faire appel à nous.

Pour y arriver, nous devons relever un défi lié à la complexité de notre offre de services. En effet, notre compétence d'intervention s'étend à un large éventail de domaines, selon des cadres définis dans trois lois à la fois distinctes et complémentaires : la *Loi sur le Protecteur du citoyen*, la *Loi sur le Protecteur des usagers en matière de santé et de services sociaux* et la *Loi facilitant la divulgation d'actes répréhensibles à l'égard des organismes publics*. Les particularités de ces lois entraînent, dans l'exercice de nos mandats, des distinctions importantes qui ne sont pas nécessairement faciles à saisir.

Il nous appartient donc de veiller à faciliter encore davantage l'utilisation de nos services. Nous entendons y arriver en diffusant plus d'information concernant nos mandats et en offrant une communication adaptée aux besoins des citoyens et citoyennes.

### Axe d'intervention 1.1

#### UN RECOURS MIEUX CONNU

Nous recevons chaque année un nombre important de demandes de services qui ne relèvent pas de notre compétence d'intervention. Si nous nous assurons de ne jamais laisser une personne en plan et de la diriger vers la ressource appropriée, nous devons poursuivre nos efforts pour recevoir des demandes qui entrent dans notre champ de compétence. Il en va d'une utilisation optimale de nos ressources.

Au cours de ce plan quinquennal, nous viserons un accroissement des demandes provenant principalement de groupes de personnes qui recourent peu à nous, notamment faute de connaître notre existence. Nous entendons d'abord circonscrire ces groupes de personnes, puis chercher à comprendre leurs besoins. Nous élaborerons en conséquence des stratégies pour les atteindre et pour contrer les freins à l'utilisation de nos services.

De plus, nous poursuivrons nos efforts pour faire connaître notre mandat relatif à l'intégrité publique et consolider ainsi notre rôle d'acteur central du régime de protection des personnes qui divulguent un acte répréhensible. Cela s'avère d'autant plus important que les instances se multiplient en matière de respect de l'intégrité publique. Encore là, nous tenterons de contrer la complexité que cette multiplication peut représenter pour la personne souhaitant dénoncer un acte fautif.

OBJECTIF	INDICATEURS	CIBLES
1.1.1 Accroître le recours aux services	Pourcentage d'augmentation du nombre de demandes sous la compétence de l'institution	An 5: 10% par rapport à la moyenne de 2012-2018
	Part en pourcentage des personnes sous-représentées dans l'augmentation du nombre de demandes sous la compétence de l'institution	An 5: 80%

Le Protecteur du citoyen poursuivra également ses démarches de communication ciblée auprès des membres du personnel des bureaux de circonscription. En connaissant mieux nos services, ces personnes pourront, au besoin, diriger vers nous les citoyens et citoyennes qui éprouvent des difficultés avec certains services publics.

OBJECTIF	INDICATEUR	CIBLE
1.1.2 Accroître le nombre de demandes provenant des bureaux de circonscription	Pourcentage d'augmentation du nombre de demandes dirigées par les bureaux de circonscription	An 5: 20 % par rapport à la moyenne de 2015-2018

## Axe d'intervention 1.2 UNE COMMUNICATION ADAPTÉE

7

La facilité du recours au Protecteur du citoyen constitue un acquis. Dans une perspective d'accessibilité renforcée, nous devons demeurer proactifs en matière d'innovations et d'adaptations susceptibles de répondre mieux encore aux besoins particuliers de certaines personnes.

Relativement aux modes d'accès aux services, on peut penser, entre autres, à l'implantation de nouvelles technologies ou à des prises de contact en personne auprès d'individus ou de communautés qui n'ont pas le réflexe, pour diverses raisons, de se tourner vers nos services. Cette nécessaire adaptation ne doit toutefois pas se faire au détriment de modes d'accès qui assurent déjà une accessibilité optimale. Ainsi, le téléphone, qui constitue de loin de mode de contact le plus utilisé, répond certainement aux besoins d'un très grand nombre de personnes.

OBJECTIF	INDICATEUR	CIBLE
1.2.1 Diversifier les modes d'accès aux services	Pourcentage de demandes faites au moyen des nouveaux modes d'accès	An 5: 10 % des demandes

L'accessibilité aux services de l'institution se traduit aussi par une communication claire et facile à comprendre. Deux indicateurs nous permettront de mesurer cet objectif: d'une part, le niveau de lisibilité de contenus publiés sur notre site Web et, d'autre part, le taux de satisfaction des citoyens et citoyennes qui ont fait appel à nos services. Dans le premier cas, nous viserons une simplification linguistique et sémantique des contenus les plus consultés sur notre site Web. Cela sera mesuré à l'aide d'un outil technologique prévu à cette fin. Pour ce qui est des communications avec les citoyens et citoyennes, un sondage de satisfaction nous permettra d'évaluer l'atteinte de notre cible.

OBJECTIF	INDICATEURS	CIBLES
1.2.2 Améliorer la clarté des communications avec les citoyennes et citoyens	Niveau de lisibilité de contenus ciblés du site Web	An 5: Hausse de 10% par rapport au niveau du 1 <sup>er</sup> avril 2018
	Taux de satisfaction par rapport à la clarté des communications	An 5: 80 % des personnes sondées se déclarant satisfaites ou très satisfaites

DEUXIÈME  
ENJEU:  
**UNE ACTION  
EFFICACE  
ET DURABLE**

## Orientation 2

# AGIR POUR UNE AMÉLIORATION CONTINUE DES SERVICES PUBLICS

Le rôle unique du Protecteur du citoyen en matière de traitement des plaintes, des signalements et des divulgations d'actes répréhensibles lui confère le statut d'observateur privilégié des services publics québécois et de leur contexte. Nous sommes ainsi en mesure de proposer des solutions raisonnables et réalistes pour assurer le mieux-être des personnes et améliorer de façon durable la qualité et l'intégrité des services publics.

Afin d'exercer pleinement notre mission de veiller au respect des droits des citoyens et citoyennes par les services publics, nous nous prévalons de tous les moyens d'action prévus aux trois lois qui encadrent notre action. Nous pouvons ainsi agir de manière préventive, en amont des problèmes.

Dans notre offre d'une option non judiciaire de résolution des différends, et dans l'exercice de notre pouvoir de persuasion visant l'adaptation des lois, règlements et procédures, nous sommes guidés autant par la recherche du mieux-être des citoyens et citoyennes que par le réalisme et l'intérêt général.

En présence de contraintes importantes pour les services publics, l'obtention de correctifs peut se révéler plus ardue, particulièrement quand ils concernent des personnes se trouvant dans des situations hors normes. Nous devons continuer de nous assurer que les ministères, organismes et établissements communiquent leurs décisions en toute transparence, dans le respect des droits des personnes, et qu'elles sont appliquées avec équité, sans rigidité administrative.

De plus, dans une période d'intensification des questions éthiques, nous nous employons à maintenir la confiance des divulgateurs et divulgatrices envers le Protecteur du citoyen, particulièrement en matière de protection contre les représailles. Il s'agit là d'une condition essentielle au plein exercice de notre rôle en matière d'intégrité publique.

## Axe d'intervention 2.1 DES INTERVENTIONS DILIGENTES

La notion de diligence allie qualité et célérité dans la réalisation des interventions. Les personnes qui s'adressent à nous sont ainsi en droit de s'attendre à ce que leur demande soit traitée par du personnel compétent, dans des délais raisonnables. À cet égard, nous devons adopter des pratiques exemplaires puisque les longs délais constituent le principal motif fondé des plaintes visant les ministères et organismes publics.

Une telle diligence exige une capacité de prioriser les actions, sur la base de critères qui tiennent compte de l'urgence et de la complexité des situations, de même que de la gravité des préjudices qui en découlent. À cette fin, l'optimisation des processus (voir axe 3.3) sera l'un des vecteurs privilégiés pour renforcer nos pratiques.

Cette saine préoccupation quant à l'amélioration des délais de traitement ne peut en aucun cas affecter la rigueur de nos interventions. En d'autres termes, la rapidité recherchée ne doit pas se faire au détriment de la qualité. Cela vaut autant pour le traitement des plaintes, signalements et divulgations que pour les interventions menant à la publication de rapports sur des problèmes qui revêtent un caractère souvent systémique.

10

OBJECTIF	INDICATEURS	CIBLES
2.1.1 Intervenir en temps opportun	Pourcentage de demandes traitées dans les délais indiqués	An 5: Traitement en 60 jours ouvrables de 60 % des demandes concernant le réseau de la santé et des services sociaux
		An 5: Traitement en 10 jours ouvrables de 70 % des demandes concernant les ministères et les organismes
		Annuellement: Traitement en 10 jours ouvrables de 90 % des demandes concernant les services correctionnels
		À déterminer au 31 mars 2019 pour les demandes concernant un acte répréhensible à l'égard d'un organisme public
	Proportion annuelle des interventions spéciales terminées selon l'échéance déterminée et faisant l'objet d'une publication	75 %

## Axe d'intervention 2.2 UNE INTERACTION SOUTENUE

Pour être efficaces, nos interventions doivent être bien comprises par les instances. Elles doivent aussi prendre en compte les contraintes, normes, enjeux et contextes avec lesquels ces instances composent. Se soucier de ces aspects permet notamment de formuler des recommandations pertinentes et réalisables (voir objectif 2.3.1), donc plus susceptibles d'être implantées en temps opportun.

Une interaction soutenue et structurée avec les instances contribuera à l'efficacité de nos interventions. La stratégie qui sera mise en place à cette fin intégrera également un volet visant à consolider notre rôle en matière d'intégrité publique.

OBJECTIF	INDICATEURS	CIBLES
2.2.1 Établir des mécanismes de liaison avec les instances	Déploiement d'une stratégie structurant les liaisons avec les instances pertinentes	An 1: Stratégie élaborée À compter de l'an 2: Instances déterminées
	Pourcentage des instances rencontrées annuellement	An 5: Stratégie déployée et bilan réalisé À compter de l'an 2: 95%

11

## Axe d'intervention 2.3 DES RÉSULTATS DURABLES

Le suivi des recommandations et de leur effet durable est une préoccupation constante du Protecteur du citoyen. Leur taux d'acceptation est historiquement très élevé, ce qui témoigne de la force persuasive de l'institution. Dans les faits, les recommandations acceptées font l'objet d'un suivi jusqu'à ce que les mesures correctives aient été concrètement mises en œuvre, en fonction d'un échéancier préétabli. Dans certains cas, selon la nature des recommandations, l'implantation peut toutefois s'avérer plus longue ou complexe.

La formulation de recommandations **spécifiques**, **mesurables**, **axées** sur les résultats, **réalisables** et **temporellement** définies (méthode dite «SMART») contribue à leur implantation. Introduite il y a quelques années au Protecteur du citoyen, l'utilisation de cette méthode sera renforcée. L'implantation effective des recommandations sera en outre validée a posteriori dans le cadre d'un programme novateur de vérification.

OBJECTIF	INDICATEURS	CIBLES
2.3.1 S'assurer de l'implantation effective des recommandations	Pourcentage de recommandations écrites selon la méthode SMART	An 5: 95%
	Mise en place d'un programme de vérification de l'implantation effective des recommandations	An 2: Modalités et cibles du programme définies An 5: Cibles du programme atteintes

Un des moyens d'action privilégiés pour veiller à la durabilité des résultats consiste à bien saisir les fondements des situations constatées. Les interventions systémiques permettent d'agir en ce sens. En présence de problèmes complexes où plusieurs facteurs se conjuguent et se renforcent pour contribuer à créer ou à aggraver une situation préjudiciable, une analyse rigoureuse fait ressortir les différents enjeux et permet de proposer des pistes de solution prometteuses. La mise en œuvre du modèle d'intervention spéciale se poursuivra donc au cours des cinq prochaines années.

De plus, afin d'évaluer l'effet à long terme de nos recommandations, nous poursuivrons la mise en place d'un programme d'analyse des recommandations à effet collectif. Celui-ci nous permettra de vérifier, par l'analyse des motifs de plainte et de divulgation, la pérennité de nos interventions. En cas de résultats non satisfaisants, les mesures appropriées seront prises. Devant la multitude de sujets pouvant faire l'objet d'une telle vérification, une sélection stratégique sera annuellement effectuée pour l'application du programme.

<b>OBJECTIF</b>	<b>INDICATEURS</b>	<b>CIBLES</b>
2.3.2 Agir pour le plus grand nombre	Nombre de rapports sur des interventions spéciales publiés	20 sur 5 ans
	Mise en place d'un programme d'évaluation de la pérennité des recommandations à effet collectif	An 1: Programme élaboré À compter de l'an 2: 5 sujets analysés annuellement

TROISIÈME  
ENJEU:  
**UNE  
INSTITUTION  
INNOVANTE ET  
PERFORMANTE**

# Orientation 3

## RÉALISER ENSEMBLE LA PLEINE MISSION DE L'INSTITUTION

L'exercice de la mission essentielle du Protecteur du citoyen dépend des contributions expertes et rigoureuses d'un personnel dévoué. Une consultation menée lors de l'élaboration de ce plan stratégique révèle que l'ensemble du personnel est particulièrement engagé et attaché à la mission de l'institution. La force de ce lien est synonyme de dynamisme et constitue une richesse remarquable.

Les enjeux 1 et 2 de ce plan présentent plusieurs défis et supposent une action concertée et efficace de toutes les équipes du Protecteur du citoyen. Pour obtenir le maximum de résultats, nous devons donc renforcer notre environnement de travail et nos pratiques, permettant ainsi à tous les membres du personnel d'exercer et de développer leur plein potentiel, le tout dans une démarche qui fait de la performance organisationnelle une valeur cardinale.

14

### Axe d'intervention 3.1

#### UNE CULTURE DE COLLABORATION

L'atteinte de résultats optimaux requiert que les compétences et les connaissances de chacun et chacune soient facilement accessibles, partagées et valorisées. Aussi est-il primordial que la culture organisationnelle favorise la collaboration dans un environnement stimulant. Nous entamerons donc une démarche structurée à cette fin.

OBJECTIF	INDICATEUR	CIBLES
3.1.1 Promouvoir un milieu de travail collaboratif et stimulant	Mise en œuvre d'une démarche favorisant le mieux-être et la collaboration au travail	An 1: Détermination des principaux facteurs de mieux-être et de collaboration et fixation des résultats à atteindre An 5: Atteinte des résultats

### Axe d'intervention 3.2

#### LA CONSOLIDATION DES COMPÉTENCES ET DES SAVOIRS

Le Protecteur du citoyen intervient auprès de différents secteurs des services publics. Cela suppose des expertises très diversifiées et souvent uniques. Par ailleurs, à l'instar de plusieurs organisations, nous devons nous préoccuper de notre relève et du maintien des compétences et des savoirs. Or, considérant l'étendue de notre action, il importe que ces compétences et savoirs soient appliqués de façon cohérente, quel que soit le secteur d'intervention. Il en va de notre crédibilité et de l'efficacité de notre action. Plus concrètement, il est ici question de cohérence dans l'application de positions, pratiques, balises et directives institutionnelles.

OBJECTIFS	INDICATEURS	CIBLES
3.2.1 Assurer la relève et le maintien de l'expertise	Pourcentage de mise en œuvre des mesures favorisant la relève et le maintien de l'expertise pour les emplois critiques	An 1: Plan d'action adopté pour 100% des emplois critiques An 5: 100% des mesures mises en œuvre
3.2.2 Renforcer la cohérence des actions	Réalisation d'un diagnostic institutionnel Pourcentage de mise en œuvre d'un plan d'action découlant du diagnostic	An 2: Diagnostic réalisé An 5: 100% du plan d'action mis en œuvre

### Axe d'intervention 3.3 L'EFFICIENCE EN CONTINU

Pour bien répondre à l'évolution des besoins des personnes qui recourent à nos services, particulièrement celles en situation de vulnérabilité, nous allons structurer notre démarche en matière d'innovation et de performance. Pour ce faire, nous définirons, analyserons et mettrons en place des initiatives porteuses d'amélioration de nos outils, méthodes et processus de travail. À cet égard, la comparaison avec des institutions semblables, notamment à l'extérieur du Québec, s'avérera incontournable.

Nous veillerons à réduire – sans générer un facteur supplémentaire de risque – les activités de contrôle interne non essentielles, ce qui dégagera du temps pour traiter davantage de demandes (voir objectif 2.1.1).

Dans cette recherche d'efficacité en continu, la rétroaction des citoyens et citoyennes est absolument nécessaire. Nous continuerons donc à solliciter leur point de vue sur la qualité de nos services et sur les moyens à déployer pour l'améliorer, une démarche que nous avons entreprise il y a plusieurs années.

OBJECTIFS	INDICATEURS	CIBLES
3.3.1 Optimiser les processus de travail	Mise en place d'un programme de performance et d'innovation	An 1: Programme élaboré An 5: 5 processus révisés An 5: 2 actions innovantes mises en œuvre
	Temps consacré aux activités de contrôle interne	An 1: Établissement de la mesure étalon An 5: Réduction de 20%
3.3.2 Consolider les meilleures pratiques en matière de qualité des services	Pourcentage d'implantation des améliorations jugées prioritaires après consultation des citoyennes et citoyens	An 2: Améliorations déterminées An 5: 100% des améliorations implantées

# PLAN STRATÉGIQUE 2018-2023



LE PROTECTEUR DU CITOYEN

Assemblée nationale  
Québec

## MISSION

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

## VISION

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

### ENJEUX ORIENTATIONS

## 1 UN RECOURS ACCESSIBLE PARFAIRE L'ACCÈS AUX SERVICES DE L'INSTITUTION

Axes	Objectifs, indicateurs et cibles
<b>1.1</b> Un recours mieux connu	<b>1.1.1 Accroître le recours aux services</b> <b>Indicateur 1</b> Pourcentage d'augmentation du nombre de demandes sous la compétence de l'institution <b>Cible</b> • An 5: 10 % par rapport à la moyenne de 2012-2018 <b>Indicateur 2</b> Part en pourcentage des personnes sous-représentées dans l'augmentation du nombre de demandes sous la compétence de l'institution <b>Cible</b> • An 5: 80 %
<b>1.2</b> Une communication adaptée	<b>1.1.2 Accroître le nombre de demandes provenant des bureaux de circonscription</b> <b>Indicateur 1</b> Pourcentage d'augmentation du nombre de demandes dirigées par les bureaux de circonscription <b>Cible</b> • An 5: 20 % par rapport à la moyenne de 2015-2018
	<b>1.2.1 Diversifier les modes d'accès aux services</b> <b>Indicateur 1</b> Pourcentage de demandes faites au moyen des nouveaux modes d'accès <b>Cible</b> • An 5: 10 % des demandes
	<b>1.2.2 Améliorer la clarté des communications avec les citoyennes et citoyens</b> <b>Indicateur 1</b> Niveau de lisibilité de contenus ciblés du site Web <b>Cible</b> • An 5: Hausse de 10 % par rapport au niveau du 1 <sup>er</sup> avril 2018 <b>Indicateur 2</b> Taux de satisfaction par rapport à la clarté des communications <b>Cible</b> • An 5: 80 % des personnes sondées se déclarant satisfaites ou très satisfaites

## 2 UNE ACTION EFFICACE ET DURABLE

### AGIR POUR UNE AMÉLIORATION CONTINUE DES SERVICES PUBLICS

Axes	Objectifs, indicateurs et cibles
<b>2.1</b> Des interventions diligentes	<b>2.1.1 Intervenir en temps opportun</b> <b>Indicateur 1</b> Pourcentage de demandes traitées dans les délais indiqués <b>Cibles</b> <ul style="list-style-type: none"><li>An 5: Traitement en 60 jours ouvrables de 60% des demandes concernant le réseau de la santé et des services sociaux</li><li>An 5: Traitement en 10 jours ouvrables de 70% des demandes concernant les ministères et les organismes</li><li>Annuellement: Traitement en 10 jours ouvrables de 90% des demandes concernant les services correctionnels</li><li>À déterminer au 31 mars 2019 pour les demandes concernant un acte répréhensible à l'égard d'un organisme public</li></ul> <b>Indicateur 2</b> Proportion annuelle des interventions spéciales terminées selon l'échéance déterminée et faisant l'objet d'une publication <b>Cible:</b> 75%
<b>2.2</b> Une interaction soutenue	<b>2.2.1 Établir des mécanismes de liaison avec les instances</b> <b>Indicateur 1</b> Déploiement d'une stratégie structurant les liaisons avec les instances pertinentes <b>Cibles</b> <ul style="list-style-type: none"><li>An 1: Stratégie élaborée</li><li>À compter de l'an 2: Instances déterminées</li><li>An 5: Stratégie déployée et bilan réalisé</li></ul> <b>Indicateur 2</b> Pourcentage des instances rencontrées annuellement <b>Cible</b> <ul style="list-style-type: none"><li>À compter de l'an 2: 95%</li></ul>
<b>2.3</b> Des résultats durables	<b>2.3.1 S'assurer de l'implantation effective des recommandations</b> <b>Indicateur 1</b> Pourcentage de recommandations écrites selon la méthode SMART <sup>1</sup> <b>Cible</b> <ul style="list-style-type: none"><li>An 5: 95%</li></ul> <b>Indicateur 2</b> Mise en place d'un programme de vérification de l'implantation effective des recommandations <b>Cibles</b> <ul style="list-style-type: none"><li>An 2: Modalités et cibles du programme définies</li><li>An 5: Cibles du programme atteintes</li></ul> <b>2.3.2 Agir pour le plus grand nombre</b> <b>Indicateur 1</b> Nombre de rapports sur des interventions spéciales publiés <b>Cible</b> <ul style="list-style-type: none"><li>20 sur 5 ans</li></ul> <b>Indicateur 2</b> Mise en place d'un programme d'évaluation de la pérennité des recommandations à effet collectif <b>Cibles</b> <ul style="list-style-type: none"><li>An 1: Programme élaboré</li><li>À compter de l'an 2: 5 sujets analysés annuellement</li></ul>

## 3 UNE INSTITUTION INNOVANTE ET PERFORMANTE

### RÉALISER ENSEMBLE LA PLEINE MISSION DE L'INSTITUTION

Axes	Objectifs, indicateurs et cibles
<b>3.1</b> Une culture de collaboration	<b>3.1.1 Promouvoir un milieu de travail collaboratif et stimulant</b> <b>Indicateur 1</b> Mise en œuvre d'une démarche favorisant le mieux-être et la collaboration au travail <b>Cibles</b> <ul style="list-style-type: none"><li>An 1: Détermination des principaux facteurs de mieux-être et de collaboration et fixation des résultats à atteindre</li><li>An 5: Atteinte des résultats</li></ul>
<b>3.2</b> La consolidation des compétences et des savoirs	<b>3.2.1 Assurer la relève et le maintien de l'expertise</b> <b>Indicateur 1</b> Pourcentage de mise en œuvre des mesures favorisant la relève et le maintien de l'expertise pour les emplois critiques <b>Cibles</b> <ul style="list-style-type: none"><li>An 1: Plan d'action adopté pour 100% des emplois critiques</li><li>An 5: 100% des mesures mises en œuvre</li></ul> <b>3.2.2 Renforcer la cohérence des actions</b> <b>Indicateur 1</b> Réalisation d'un diagnostic institutionnel <b>Cible</b> <ul style="list-style-type: none"><li>An 2: Diagnostic réalisé</li></ul> <b>Indicateur 2</b> Pourcentage de mise en œuvre d'un plan d'action découlant du diagnostic <b>Cible</b> <ul style="list-style-type: none"><li>An 5: 100% du plan d'action mis en œuvre</li></ul>
<b>3.3</b> L'efficacité en continu	<b>3.3.1 Optimiser les processus de travail</b> <b>Indicateur 1</b> Mise en place d'un programme de performance et d'innovation <b>Cibles</b> <ul style="list-style-type: none"><li>An 1: Programme élaboré</li><li>An 5: 5 processus révisés</li><li>An 5: 2 actions innovantes mises en œuvre</li></ul> <b>Indicateur 2</b> Temps consacré aux activités de contrôle interne <b>Cibles</b> <ul style="list-style-type: none"><li>An 1: Établissement de la mesure étalon</li><li>An 5: Réduction de 20%</li></ul> <b>3.3.2 Consolider les meilleures pratiques en matière de qualité des services</b> <b>Indicateur 1</b> Pourcentage d'implantation des améliorations jugées prioritaires après consultation des citoyennes et citoyens <b>Cibles:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>An 2: Améliorations déterminées</li><li>An 5: 100% des améliorations implantées</li></ul>

1. Soit des recommandations spécifiques, mesurables, axées sur les résultats, réalisables et temporellement définies.



## LE PROTECTEUR DU CITOYEN

---

Assemblée nationale  
Québec

### QUÉBEC

800, place d'Youville, 19<sup>e</sup> étage  
Québec (Québec) G1R 3P4  
Téléphone: 418 643-2688

### MONTRÉAL

1080, côte du Beaver Hall,  
bureau 1000  
Montréal (Québec) H2Z 1S8  
Téléphone: 514 873-2032

### SANS FRAIS:

1 800 463-5070  
Courriel:  
[protecteur@protecteurducitoyen.qc.ca](mailto:protecteur@protecteurducitoyen.qc.ca)  
[protecteurducitoyen.qc.ca](http://protecteurducitoyen.qc.ca)

---

Nous remercions toutes les  
personnes de toutes les unités  
du Protecteur du citoyen qui  
ont collaboré à cette publication.

Dépôt légal  
Bibliothèque et Archives  
nationales du Québec, 2018

ISBN: 978-2-550-81068-1

---

Ce rapport est disponible sur le site Internet du Protecteur du citoyen: [protecteurducitoyen.qc.ca](http://protecteurducitoyen.qc.ca)

---