

# PLAN STRATÉGIQUE 2019-2023

Commission d'accès à l'information du Québec



Commission  
d'accès à l'information  
du Québec



# PLAN STRATÉGIQUE 2019-2023



Commission d'accès à l'information du Québec



Ce rapport est disponible sur le site Web de la  
Commission d'accès à l'information à l'adresse suivante:

**[www.cai.gouv.qc.ca](http://www.cai.gouv.qc.ca)**

Le genre masculin désigne aussi bien les femmes que les hommes et n'est utilisé  
que pour alléger le texte.

La reproduction ou la traduction sont autorisées  
à la condition que la source soit indiquée.

Dépôt légal – 2019

Bibliothèque nationale du Québec

Bibliothèque nationale du Canada

ISBN: 978-2-550-83689-6 (version imprimée)

ISBN: 978-2-550-83690-2 (version PDF)



© Gouvernement du Québec 2019



## TABLE DES MATIÈRES

1. Mot de la vice-présidente .....	7
2. Mission, vision, valeurs .....	9
▶ 2.1 La mission .....	9
▶ 2.2 La vision .....	9
▶ 2.3 Les valeurs .....	9
3. La Commission, le contexte et les enjeux .....	11
▶ 3.1 La Commission d'accès à l'information : un organisme mixte .....	11
▶ 3.2 Le contexte .....	11
▶ 3.3 Les enjeux retenus et les orientations stratégiques de la Commission pour la période 2019-2023 .....	15
4. Tableau synoptique .....	18

Québec, mai 2019

**Monsieur François Paradis**  
**Présidence de l'Assemblée nationale**

Hôtel du Parlement  
1<sup>er</sup> étage, bureau 1.30  
1045, rue des Parlementaires  
Québec (Québec) G1A 1A4

Monsieur le Président,

J'ai le plaisir de déposer le *Plan stratégique 2019-2023* de la Commission d'accès à l'information.

Veillez agréer, Monsieur le Président, l'assurance de ma considération distinguée.

La ministre de la Justice,  
Ministre responsable des Relations canadiennes et de la Francophonie canadienne,  
Ministre responsable de la Condition féminine,

**SONIA LEBEL**





Québec, mars 2019

**Madame Sonia Lebel**  
**Ministre de la Justice,**  
**Ministre responsable des Relations canadiennes et de la Francophonie canadienne,**  
**Ministre responsable de la Condition féminine**

875, Grande Allée Est  
5<sup>e</sup> étage, bureau H5.725  
Québec (Québec) G1R 4Y8

Madame la Ministre,

J'ai le plaisir de vous soumettre le *Plan stratégique 2019-2023* de la Commission d'accès à l'information, conformément aux prescriptions de la Loi sur l'administration publique.

Les objectifs de ce plan stratégique consistent à contribuer de façon significative à l'amélioration de l'accès à l'information et de la protection des renseignements personnels, éléments fondamentaux de la mission de la Commission.

Je vous prie d'agréer, Madame la Ministre, l'expression de mes meilleurs sentiments.

La vice-présidente,

**DIANE POITRAS**







# 1 MOT DE LA VICE-PRÉSIDENTE

**Promouvoir, surveiller et décider.** Ces trois mots résument la vision de la Commission pour les prochaines années, qui seront marquées par un contexte de changement dans la société.

**Promouvoir :** Par ses interventions, son influence et son expertise spécialisée, la Commission souhaite contribuer à l'adoption de pratiques novatrices et de lois respectueuses de la vie privée des citoyens et favorisant la transparence gouvernementale. La Commission compte donc accentuer ses activités de promotion et accroître sa visibilité afin d'influencer positivement le gouvernement, les organismes publics et les entreprises vers une plus grande transparence et une meilleure protection des renseignements personnels. Elle compte aussi sensibiliser davantage les citoyens aux enjeux contemporains dans ces domaines.

La priorité doit être accordée à l'amélioration de l'encadrement juridique de ces droits, lequel encadrement n'a pas évolué au rythme des changements survenus dans la société, des nouveaux modèles d'affaires et de la révolution technologique en cours. D'ici là, la Commission compte rappeler aux entreprises et aux organismes publics leurs responsabilités envers les citoyens qui leur confient leurs renseignements personnels et promouvoir de saines pratiques en la matière. Les citoyens doivent pouvoir bénéficier des avantages qu'offrent ces changements en toute confiance, sans avoir à renoncer au respect de leur vie privée en échange. L'innovation doit aussi agir comme levier de création de solutions respectueuses des droits des citoyens.

Il en est de même en matière d'accès aux documents détenus par les organismes publics. Le Québec, autrefois reconnu comme étant un modèle et un précurseur en la matière, se retrouve pratiquement en queue de peloton en comparaison aux autres provinces canadiennes. Des modifications législatives sont donc attendues avec impatience. Toutefois, il importe également d'insuffler une

véritable culture de la transparence et de la divulgation proactive d'informations d'intérêt pour les citoyens au sein des organismes publics. Car la transparence est l'un des piliers de la démocratie : elle permet la participation citoyenne en rendant disponible l'information pertinente et constitue le moyen privilégié pour évaluer et juger des actions et des décisions du gouvernement en place.

**Surveiller :** Évidemment, l'un des rôles de la Commission consiste à surveiller l'application des lois en matière de protection des renseignements personnels et d'accès aux documents détenus par les organismes publics. Toutefois, les enjeux sont nombreux, les dossiers, de plus en plus complexes, et les ressources de la Commission, limitées. C'est pourquoi elle doit optimiser ses interventions en fonction des enjeux qui sont en cause. Elle doit également maintenir des activités de veille dans ses domaines de compétence.

**Décider :** Ultimement, si un citoyen doit s'adresser à la Commission pour faire valoir ses droits, celle-ci doit offrir des recours efficaces et accessibles. La réduction des délais de traitement de ces recours demeure un objectif prioritaire incontournable du présent plan stratégique.

Pour réaliser ses priorités stratégiques, la Commission peut compter sur la collaboration et l'engagement de son personnel compétent et sa détermination à contribuer, en toute indépendance et dans le plus grand respect, à la mission de l'organisation. Car, en fin de compte, c'est l'ensemble des citoyens qui en bénéficient puisque ce sont leurs droits fondamentaux qui sont en cause. Ils sont au cœur de la mission de la Commission.

DIANE POITRAS





## 2 MISSION, VISION, VALEURS

La Commission d'accès à l'information a profité du présent exercice de planification stratégique pour porter une réflexion soutenue sur sa mission, sa vision et ses valeurs. Cette réflexion a été l'occasion de solliciter la collaboration de son personnel, des gestionnaires et des membres qui la composent et qui offrent à la population les services reliés à son importante mission.

Reconnus à la Charte des droits et libertés de la personne, le droit à la vie privée et le droit à l'information forment le cœur des deux principales lois que la Commission doit appliquer, la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels (la Loi sur l'accès) et la Loi sur la protection des renseignements personnels dans le secteur privé (la Loi sur le privé). Comme le souligne fréquemment la Commission, ces deux lois auraient avantage à faire l'objet d'une réforme en profondeur, la Loi sur l'accès ayant été adoptée il y a plus de 35 ans, alors que le 25<sup>e</sup> anniversaire de la Loi sur le privé est souligné en 2019. En effet, aucune n'a subi de mise à jour substantielle depuis son adoption, ce qui soulève de nombreux défis lorsque vient le temps de leur donner un effet utile dans le contexte de l'évolution des technologies et de l'instantanéité de la diffusion de l'information que nous connaissons.

Dans le cadre du *Plan stratégique 2019-2023*, la Commission s'appuie sur cette mission, sur sa vision ainsi que sur ses valeurs pour lui permettre de relever les défis qui se présentent à elle.

### 2.1 LA MISSION

La Commission d'accès à l'information est à la fois un tribunal administratif et un organisme de surveillance qui veille à l'application de la Loi sur l'accès et de la Loi sur le privé. Elle voit aussi à la promotion et au respect des droits des citoyens à l'accès aux documents des organismes publics et à la protection de leurs renseignements personnels.

### 2.2 LA VISION

Promouvoir, surveiller et décider

Par ses interventions, son influence et son expertise spécialisée, la Commission contribue à l'adoption de pratiques novatrices et de lois respectueuses de la vie privée des citoyens et favorisant la transparence gouvernementale. Ses interventions permettent également de faire connaître les enjeux contemporains dans ces domaines. La Commission offre des recours efficaces et accessibles.

### 2.3 LES VALEURS

La Commission accorde la priorité à quatre valeurs pour orienter les actions de ses membres et de son personnel en vue de la réalisation de sa vision énoncée dans son *Plan stratégique 2019-2023*. Ces valeurs sont :

#### LE RESPECT

Nous agissons avec considération dans toutes nos relations et faisons preuve d'écoute, de courtoisie et de discrétion.

#### L'INDÉPENDANCE

Nous agissons et décidons en toute impartialité, sans parti pris ni influence ou pression extérieures.

#### L'ENGAGEMENT

Nous nous investissons dans notre travail et l'effectuons avec professionnalisme afin d'offrir un service de qualité.

#### LA COLLABORATION

Nous participons tous ensemble à la réalisation de la mission de la Commission et développons des partenariats afin d'accroître notre expertise et d'assurer une plus grande portée à nos actions.

Nous adhérons également aux valeurs de la fonction publique du Québec.





## 3 LA COMMISSION, LE CONTEXTE ET LES ENJEUX

### 3.1 LA COMMISSION D'ACCÈS À L'INFORMATION : UN ORGANISME MIXTE

La Loi sur l'accès a été adoptée en 1982. Innovante et avant-gardiste, cette législation offrait à la fois un mécanisme de transparence aux citoyens intéressés aux affaires de l'État ainsi qu'un régime de protection des renseignements personnels adapté au contexte de l'époque. Cette loi prévoyait alors la création de la Commission, chargée d'exercer les fonctions et pouvoirs édictés dans la Loi sur l'accès, loi qui régit ses interventions dans le secteur public. Ce mandat a été bonifié en 1994, lors de l'entrée en vigueur de la Loi sur le privé, laquelle précise les règles applicables en matière de protection des renseignements personnels détenus par les entreprises. La Commission devenait alors la première autorité en Amérique du Nord à régir aussi bien l'accès aux documents des organismes publics que la protection des renseignements personnels dans les secteurs public et privé.

Depuis les modifications législatives adoptées en 2006 et ayant conduit à sa restructuration, la Commission est constituée de deux sections : une section juridictionnelle et une de surveillance.

La **section juridictionnelle** traite les demandes de révision dans le secteur public et les demandes d'examen de mécontentement dans le secteur privé. Selon la Loi sur l'accès, les demandes de révision découlent de l'insatisfaction des citoyens quant au traitement, par les organismes publics, de leurs demandes d'accès aux documents contenant des renseignements administratifs ou à leurs demandes d'accès ou de rectification à leurs renseignements personnels. En application de la Loi sur le privé, les demandes d'examen de mécontentement découlent des démarches infructueuses des citoyens qui désirent obtenir l'accès aux renseignements personnels détenus par les entreprises privées à leur sujet ou à la rectification de ceux-ci. Afin de favoriser une approche

déjudiciarisée de ces dossiers, la Commission offre un service de médiation qui permet, dans une grande majorité des cas, de trouver une issue au litige à la satisfaction des parties.

Dans le cadre des activités de sa **section de surveillance**, la Commission est principalement chargée de surveiller l'application de la Loi sur l'accès auprès des organismes publics et de la Loi sur le privé auprès des entreprises. En plus de la délivrance d'avis et d'autorisations dans les cas prévus par la loi, la Commission exerce principalement ses pouvoirs d'enquêtes et d'inspections à la suite du dépôt de plaintes ou de sa propre initiative. En complément à ces activités, la Commission joue un rôle de promotion lui permettant de prôner de meilleures pratiques autant en matière de transparence étatique que de protection des renseignements personnels dans les secteurs public et privé.

### 3.2 LE CONTEXTE

Le présent plan stratégique s'inscrit dans un environnement en mouvance, tant pour la Commission qu'à l'externe.

Autant en matière de transparence que de protection des renseignements personnels dans les secteurs public et privé, les attentes à l'égard des organismes publics, des entreprises et de la Commission sont élevées et légitimes. Le contexte contemporain dénote une importance accrue de ces enjeux et trouve écho dans les préoccupations exprimées par les médias et par la population en général. Un sondage effectué auprès de la population le confirme. Ce sondage a porté sur le niveau de connaissance, sur les perceptions et sur les comportements des Québécoises et des Québécois en matière d'accès aux documents et de protection des renseignements personnels. [Les résultats obtenus peuvent être consultés sur le site Internet de l'organisation.](#)

Parmi les éléments de ce sondage qui ont particulièrement interpellé l'organisation dans le contexte de la préparation de la présente planification stratégique, il y a lieu de mentionner que :

- ▶ Bien que 82 % des répondants considèrent que l'accès aux documents est essentiel au bon fonctionnement d'une démocratie, moins d'un citoyen sur deux (44 % des répondants) se dit satisfait du niveau d'accès aux documents des organismes publics. Soixante-seize pour cent (76 %) considèrent que le gouvernement devrait prendre des mesures pour s'assurer que plus d'informations soient facilement accessibles au public;
- ▶ 67 % des répondants considèrent avoir l'impression que leurs renseignements personnels sont moins bien protégés au quotidien qu'ils ne l'étaient il y a 10 ans et près de la moitié (48 %) considèrent que les entreprises ne prennent pas leur rôle au sérieux concernant la protection des renseignements personnels;
- ▶ 91 % des répondants sont soucieux de la protection accordée à leurs renseignements personnels au point de faire davantage affaire avec des entreprises qui possèdent une bonne réputation à cet égard;
- ▶ Dans la région de Montréal, près d'un Québécois sur trois a déjà été affecté négativement par la façon dont un organisme public ou une entreprise privée utilise ou partage ses renseignements.

Il ressort également de ce sondage que les citoyens veulent connaître davantage la Commission (45 % la connaissent, mais 90 % souhaitent mieux la connaître et comprendre son rôle).

La Commission a également considéré les enjeux particuliers suivants, propres à ses deux sections.

### 3.2.1 SECTION DE SURVEILLANCE

En matière de protection des renseignements personnels, les inquiétudes découlent notamment d'une économie numérique fondée sur l'exploitation des données personnelles, des avancées technologiques fulgurantes et, surtout, de l'opacité et de la rapidité avec lesquelles se développent cette économie et ces technologies. Tant les entreprises que les organismes publics veulent tirer profit de ces nouvelles façons de faire. Les différents paliers

de gouvernement souhaitent aussi stimuler l'innovation et attirer des entreprises et des expertises de pointe. La collecte, l'utilisation et la communication, voire le commerce de renseignements personnels, sont au cœur de plusieurs de ces technologies et de ces modèles d'affaires.

Actuellement, au Québec, la protection des renseignements personnels est encadrée par deux lois désuètes, adoptées avant l'arrivée de cette nouvelle ère numérique et de la révolution technologique en cours. La protection qu'elles accordent aux renseignements est donc limitée dans le contexte actuel et la Commission s'inquiète des effets sur la vie privée des citoyens, tout comme ces derniers. La modernisation de ces législations est essentielle pour assurer le développement responsable de ces technologies, c'est-à-dire dans le respect des droits fondamentaux des citoyens. Il en va également de la confiance des citoyens dans les nouvelles façons de faire qu'offre le numérique. Il existe aussi un mouvement mondial vers la modernisation de l'encadrement législatif visant la protection des renseignements personnels. Certains de ces cadres ont une portée extraterritoriale susceptible d'avoir des conséquences au Québec, y compris d'affecter la compétitivité de nos entreprises.

Ces changements ont aussi pour conséquence de solliciter davantage le volet surveillance de la Commission. Ils requièrent également une expertise de plus en plus poussée pour bien saisir les enjeux qu'ils représentent en matière de protection des renseignements personnels. Aussi, la portée de ces enjeux dépasse souvent les frontières du Québec et des collaborations avec d'autres juridictions sont de plus en plus pertinentes, voire essentielles. Les enjeux de vie privée sont aussi de plus en plus liés à d'autres préoccupations, comme les risques de discrimination qu'entraînent certaines technologies permettant le profilage et le micro-ciblage, les enjeux éthiques soulevés par différentes technologies (ex. : l'intelligence artificielle) ou encore les conséquences sur divers droits des consommateurs. Des collaborations avec des organisations de ces secteurs d'activité sont également de plus en plus pertinentes et se dessinent, même sur la scène internationale.

Tous ces éléments incitent la Commission à maximiser ses interventions compte tenu de ses ressources limitées. Pour veiller à une application conforme des règles de protection

des renseignements personnels prévues à la Loi sur l'accès et à la Loi sur le privé, la Commission doit accomplir des actions ciblées efficaces qui tiennent compte de sa capacité d'intervention et dont la portée correspond aux enjeux soulevés. La Commission doit voir à optimiser les différents outils et moyens d'intervention mis à sa disposition. En effet, continuer à traiter le plus grand nombre d'enquêtes possible ne constituerait pas une approche efficace et réaliste, sans compter l'effet que cette approche aurait sur les délais de traitement de ces enquêtes. Diffuser une information adéquate et ciblée peut contribuer grandement à amener les acteurs d'un milieu à adopter des pratiques respectueuses des droits des citoyens. Aussi, la prévention des situations non conformes, notamment par la responsabilisation des organismes et des entreprises, est un levier à développer davantage. De même, la sensibilisation des citoyens sur les mesures à prendre pour se prémunir des risques peut aussi contribuer à rehausser le niveau de protection de leurs renseignements personnels.

### 3.2.2 SECTION JURIDICTIONNELLE

En matière d'accès aux documents des organismes publics, les délais à l'intérieur desquels les recours des citoyens sont traités demeurent l'enjeu principal de la section juridictionnelle. L'efficacité de cette section doit donc occuper une place importante parmi les engagements de la Commission dans le cadre de sa planification stratégique 2019-2023.

Depuis plusieurs années, la Commission travaille à l'amélioration de ses façons de faire afin de les rendre plus efficaces et d'offrir un meilleur service aux citoyens. La Commission a mis en place plusieurs éléments visant à minimiser les conséquences de facteurs externes sur les délais de traitement des dossiers : consignes en matière de demandes de remise d'audience, gestion plus efficace du rôle, catégorisation des dossiers afin d'en optimiser le traitement selon leur nature, conférences de gestion systématiques pour des dossiers de nature complexe, traitements par écrit des dossiers qui s'y prêtent, etc. Elle offre aussi un service de médiation de manière à favoriser le règlement à l'amiable des recours.

Malgré l'efficacité de ces actions, le manque de ressources, la grève des juristes de l'État et l'augmentation du nombre de dossiers qui lui sont soumis parce que le citoyen n'a pas obtenu de réponse à sa demande d'accès ont empêché la Commission d'atteindre les objectifs de réduction des délais qu'elle s'était fixés dans son dernier plan stratégique.

C'est donc avec un nombre important de dossiers en attente que la Commission amorce ce nouveau plan stratégique. Toutefois, l'ajout de ressources supplémentaires permet d'envisager l'avenir avec optimisme. Le nombre de demandes de révision et d'examen de mécontentement que la section juridictionnelle pourra traiter chaque année devrait augmenter, permettant de réduire le nombre de dossiers en attente et, à terme, les délais de traitement de ces demandes.

En outre, la Commission souhaite faciliter l'accès au volet tribunal de sa mission, notamment devant le nombre croissant de citoyens qui se représentent seuls. L'adoption ou la simplification d'outils déjà disponibles visant à mieux expliquer les différentes étapes de cheminement d'un dossier, les bonnes pratiques à chacune de ces étapes et le recours à des outils technologiques ou numériques dans un souci d'accessibilité sont des avenues que la Commission entend évaluer.

Mais il importe également d'agir en amont et de permettre aux citoyens d'avoir accès à plus de documents sans avoir recours à la Commission. La modernisation de la Loi sur l'accès et une meilleure culture de la transparence au sein des organismes publics sont des outils indispensables pour atteindre ces objectifs sur lesquels la Commission souhaite également insister. Comme le souligne la Commission dans son dernier rapport quinquennal, de nombreuses provinces et plusieurs pays ont adopté des régimes de transparence nettement plus ouverts que ce que l'on retrouve au Québec en 2019 et celui-ci devrait s'en inspirer.

### 3.2.3

#### LES RESSOURCES DE LA COMMISSION

Pour réaliser tous les éléments de sa mission, la Commission doit avant tout pouvoir compter sur une équipe compétente et mobilisée. Il était ainsi incontournable pour l'organisation, dans le cadre de la présente planification stratégique, de faire écho aux souhaits exprimés par ses employés en ce qui a trait à leur expertise et à la motivation de travailler pour la Commission. Les enjeux de mobilité et de rareté de la main-d'œuvre sont aussi des considérations prises en compte dans la présente planification, ainsi que le caractère limité des ressources financières de la Commission.

Un autre élément à prendre en considération dans la préparation de la planification stratégique est le financement supplémentaire octroyé à la Commission dans le cadre du dernier budget et la nomination de nouveaux membres au cours de l'été 2018. Ainsi, à compter de juillet 2018, la Commission a pu compter sur 10 membres pour réaliser sa mission, alors qu'elle n'en avait jamais eu plus de 7 à la fois. Elle peut aussi compter sur plusieurs nouveaux employés et d'autres à être embauchés à court terme. Évidemment, il s'agit d'un élément de contexte très positif qui aura une influence marquante dans l'amélioration des performances organisationnelles. Toutefois, la Commission doit aussi composer avec certains effets de ces changements récents, dont la difficulté, à court terme, de déterminer des cibles en lien avec les objectifs stratégiques. En conséquence, certaines cibles devront être ajustées en cours de réalisation de la planification stratégique. La formation et le développement de l'expertise des nouveaux employés doivent aussi être considérés dans le cadre de la planification stratégique actuelle.

#### En résumé :

Principales tendances de son environnement interne et de l'environnement externe que la Commission retient pour l'élaboration du présent plan stratégique :

- ▶ La nécessité d'accroître l'accessibilité et l'efficacité de ses recours;
- ▶ Le besoin d'exercer une plus grande influence sur les comportements et les pratiques des organismes et des entreprises;
- ▶ L'importance de moderniser la Loi sur l'accès et de la Loi sur le privé et les conséquences de cet encadrement désuet;
- ▶ L'évolution des législations encadrant l'accès à l'information et la protection des renseignements personnels à l'extérieur du Québec;
- ▶ La trop faible importance accordée aux enjeux de protection des renseignements personnels et de transparence dans certains choix de société;
- ▶ La complexification des dossiers;
- ▶ L'importance d'assurer le développement de l'expertise et de favoriser la relève;
- ▶ Le besoin de favoriser la mobilisation du personnel et la reconnaissance.

Considérant ce qui précède, la Commission retient trois principaux enjeux à la source de ses interventions. Il s'agit d'offrir des recours efficaces et accessibles, d'exercer une influence accrue sur les comportements et les pratiques et de pouvoir continuer de compter sur une équipe compétente.



### 3.3 LES ENJEUX RETENUS ET LES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES DE LA COMMISSION POUR LA PÉRIODE 2019-2023

#### ENJEU 1 DES RECOURS EFFICACES ET ACCESSIBLES

Comme tribunal administratif et comme organisme de surveillance chargé d'assurer le respect de la loi, la Commission doit offrir des services dont les résultats sont livrés en temps utile. À cet égard, l'axe d'intervention déterminé implique le traitement des dossiers.

Pour contribuer utilement à la protection des renseignements personnels et à un plus grand accès aux documents détenus par les organismes publics, la Commission doit offrir un processus de traitement des dossiers qui permet un dénouement satisfaisant dans des délais raisonnables. Pour ce faire, elle dispose de divers moyens et peut exercer différents pouvoirs. De plus, pour permettre aux citoyens d'exercer facilement leurs droits, la Commission doit voir à ce que ses services soient facilement accessibles.

#### ORIENTATION 1.1 OPTIMISER LE TRAITEMENT DES DOSSIERS

Que ce soit dans le cadre des activités de la section de surveillance ou de celles de la section juridictionnelle, le traitement des dossiers peut faire l'objet d'améliorations qui contribueront à les rendre plus efficaces. Plus spécifiquement, à la section de surveillance, l'objectif stratégique déterminé consiste à augmenter le nombre de dossiers de plaintes traités. En effet, le traitement des plaintes est un outil indispensable pour amener les entreprises et les organismes publics à adopter des pratiques conformes aux principes énoncés dans la Loi sur l'accès et dans la Loi sur le privé. Il est fréquent, d'ailleurs, que les organismes et les entreprises, avisés de la teneur d'une plainte à leur sujet ou de l'objet de l'enquête amorcée à l'initiative de la Commission, modifient leurs pratiques volontairement. À défaut, selon les faits révélés en cours d'enquête et à la lumière des observations des entreprises et des organismes, il est possible que la Commission émette des recommandations ou même des ordonnances visant ces pratiques. Les ordonnances rendues par la Commission sont contraignantes.

L'objectif retenu est donc d'optimiser le traitement des dossiers en adaptant le moyen retenu pour le faire en fonction des enjeux qu'il soulève et de la collaboration de l'entreprise et de l'organisme visés. La première année du plan permettra de mettre en place cette nouvelle approche.

Le nombre de dossiers de plaintes traités est donc un indicateur pertinent pour mesurer l'ampleur des interventions de la section de surveillance de la Commission.

Comme exposé précédemment, les résultats de la demande de financement et la mise en place d'une nouvelle approche ne permettent pas, dès maintenant, de déterminer les cibles à fixer. Aussi, au cours de l'exercice 2019-2020, la cible du nombre de plaintes traitées sera établie pour les trois exercices suivants du plan stratégique.

Pour ce qui est de la section juridictionnelle, le principal enjeu ciblé a trait aux délais de traitement. En effet, pour donner leur pleine utilité aux recours soumis à la Commission, ceux-ci doivent connaître un aboutissement avant que l'information convoitée perde de son utilité. En ce sens, les résultats de la demande de financement et la nomination de nouveaux membres laissent place à d'importantes améliorations au cours des prochaines années. Toutefois, ce redressement sera progressif, considérant le nombre élevé de dossiers présentement en attente.

Afin de traduire les gains pressentis, la Commission a ciblé deux indicateurs, soit le pourcentage de dossiers fermés dans le délai prévu (par décision, à la suite d'une médiation ou autrement) et le nombre de dossiers en attente. Pour le premier indicateur, les cibles correspondantes sont différentes d'un exercice à l'autre, considérant le caractère progressif de l'amélioration pressentie quant au délai de fermeture d'un dossier. À cet égard, la cible finale établie est qu'en 2022-2023, 75 % des dossiers soient fermés dans un délai maximal de 18 mois. À titre de comparaison, seulement 56 % des dossiers soumis à la section juridictionnelle du 1<sup>er</sup> avril au 31 décembre 2018 ont été traités dans ce délai.

Quant au deuxième indicateur, la Commission a fixé la cible de diminuer, à chaque exercice de la planification stratégique, le nombre de dossiers en attente. Cet engagement implique que la section juridictionnelle traite, chaque année, plus de dossiers qu'elle n'en reçoit. À terme, cette réalisation contribuera à la diminution progressive des délais de traitement de la section.

## ORIENTATION 1.2

### AMÉLIORER L'ACCESSIBILITÉ DES SERVICES

Augmenter le nombre de dossiers de plaintes traités et réduire les délais de traitement des dossiers juridictionnels ne suffisent pas à répondre à l'enjeu d'offrir à la population des recours efficaces et accessibles. Pour ce faire, il doit être plus aisé pour les citoyens de saisir la Commission de leurs préoccupations. Aussi, l'organisation entend accroître le nombre d'outils facilitant l'accessibilité des recours. Il pourrait s'agir, par exemple, de la production de documents expliquant comment exercer ses droits en matière d'accès aux documents ou du développement d'une solution technologique permettant de déposer une demande en ligne auprès de la Commission. Il ne s'agit que d'exemples puisque l'organisation n'a pas encore arrêté ses choix. Au cours des exercices de la planification, la cible est de déployer au moins un outil par année.

## ENJEU 2

### UNE INFLUENCE ACCRUE SUR LES COMPORTEMENTS ET LES PRATIQUES

Les sujets de préoccupation en matière de protection des renseignements personnels sont nombreux et variés. Puisque la Commission ne peut intervenir sur tous les enjeux qui se présentent, elle doit adopter une approche qui correspond à ses moyens. Pour ce faire, elle dispose de différents outils qui découlent de ses pouvoirs et qui lui permettent de retenir comme axes d'intervention la surveillance des pratiques, mais aussi la prévention des pratiques non conformes à la législation, notamment par la promotion et la sensibilisation. Aussi, s'agissant de la surveillance des pratiques, la Commission a retenu l'orientation stratégique d'optimiser ses interventions afin d'influencer les pratiques des entreprises et des organismes publics. En effet, ultimement, ce n'est pas le nombre de décisions et d'ordonnances que rend la Commission qui compte, mais la mise en place de pratiques respectueuses des droits des citoyens en matière de protection des renseignements personnels, et ce, au bénéfice d'un maximum de citoyens.

C'est aussi dans cette optique que, dans le cadre de sa mission visant la promotion et la sensibilisation, l'orientation stratégique retenue consiste à accroître la visibilité de la Commission, de manière à influencer positivement les comportements des organismes et des entreprises en matière d'accès aux documents et de protection des renseignements personnels, et de s'assurer que ces éléments sont pris en compte par les différents paliers décisionnels au sein du gouvernement.

## ORIENTATION 2.1

### OPTIMISER LES INTERVENTIONS AFIN D'INFLUENCER LES PRATIQUES DES ENTREPRISES ET DES ORGANISMES PUBLICS

Puisque les sujets potentiels d'intervention sont presque illimités et que la Commission doit administrer les fonds publics mis à sa disposition de façon efficace, elle doit déterminer les pratiques qui requièrent le plus grand niveau d'attention et s'assurer que ces interventions recevront un écho permettant de résoudre le plus grand nombre de cas similaires. Aussi, l'organisation retient comme objectif stratégique d'intervenir en fonction des priorités établies, ce qui implique qu'en début d'exercice, elle devra procéder à une démarche de recensement des enjeux et retenir les principaux. Aussi, comme indicateur, la Commission a retenu le nombre d'interventions faites annuellement et s'est fixé comme cible d'en réaliser cinq à chaque exercice. Ces interventions pourront solliciter les pouvoirs d'inspection et d'enquête de la Commission auprès des entreprises et des organismes publics concernés, mais surtout utiliser d'autres moyens à sa disposition afin de maximiser la portée de l'intervention. Il pourrait s'agir, par exemple, de voir à la diffusion d'informations pertinentes à un secteur d'activité, de collaborer avec d'autres organisations susceptibles d'agir comme agents multiplicateurs ou encore d'accomplir des actions visant à s'assurer que les enjeux de protection des renseignements personnels et de transparence sont considérés dans des décisions importantes susceptibles d'influencer les pratiques des organismes publics ou des entreprises.

## ORIENTATION 2.2

### ACCROÎTRE LA VISIBILITÉ DE LA COMMISSION

Pour la Commission, être un acteur influent est le gage d'une plus grande prise en compte des droits fondamentaux des citoyens en matière d'accès à l'information et de protection de la vie privée. Accroître sa visibilité n'est pas un objectif en soi, mais un moyen pour que ses conseils, ses recommandations et ses décisions soient considérés non seulement par les instances gouvernementales, mais par tous ceux qui ont un rôle à jouer en matière de protection des renseignements personnels, ce qui inclut aussi, au premier chef, les citoyens. Pour ce faire, et considérant le mandat de promotion conféré par la loi, l'objectif stratégique correspondant consiste à réaliser l'ensemble des activités de promotion et de sensibilisation qui seront ciblées à chaque début d'exercice de la planification stratégique.

## ENJEU 3

### UNE ÉQUIPE COMPÉTENTE

Puisque la Commission compte avant tout sur ses ressources humaines pour réaliser sa mission, cet enjeu s'est imposé dans la préparation de la planification stratégique. Comptant déjà sur une équipe dotée d'une bonne expertise, la Commission doit voir à approfondir cette expertise, à développer celle des nouvelles ressources et à mobiliser l'ensemble des membres de son personnel. Deux orientations ont ainsi été retenues, soit accroître l'expertise de pointe du personnel et offrir un milieu de travail attrayant et valorisant.

## ORIENTATION 3.1

### ACCROÎTRE L'EXPERTISE DE POINTE DU PERSONNEL

L'expertise des membres du personnel peut être enrichie par une offre accrue d'occasions de formation pertinente à leurs tâches. Le nombre moyen de jours de formation par personne a été retenu comme indicateur à cet égard. Alors que ce nombre a oscillé entre 1,03 et 2,19 jours de formation par personne au cours des 5 derniers exercices, la Commission a retenu comme cible 3 jours de formation par personne en moyenne pour chacun des exercices de la planification stratégique. En plus de permettre un développement accru de l'expertise, l'atteinte de ce résultat permettra de contribuer à offrir un milieu de travail plus intéressant, en continuité avec la prochaine orientation de cet enjeu.

## ORIENTATION 3.2

### OFFRIR UN MILIEU DE TRAVAIL ATTRAYANT ET VALORISANT

Pour s'assurer d'offrir un milieu de travail attrayant et valorisant et ainsi bénéficier d'une plus grande motivation du personnel et favoriser la rétention de celui-ci, la Commission a comme objectif stratégique d'augmenter les mesures d'amélioration du contexte de travail. Ces mesures pourraient consister à adopter des politiques internes ou à tenir des activités de reconnaissance, par exemple. Ainsi, pour la durée de la planification stratégique, la Commission compte mettre en place au moins deux mesures annuellement.

# 4 TABLEAU SYNOPTIQUE

ENJEUX	AXES D'INTERVENTION	ORIENTATIONS	OBJECTIFS STRATÉGIQUES
1 Des recours efficaces et accessibles	1.1 Traitement des dossiers	1.1.1 Optimiser le traitement des dossiers	Section de surveillance 1.1.1 Augmenter le nombre de dossiers de plaintes traités
			Section juridictionnelle 1.1.2 Réduire les délais de traitement des dossiers juridictionnels
		1.1.2 Améliorer l'accessibilité des services	1.1.2.1 Accroître le nombre d'outils facilitant l'accessibilité des recours
2 Une influence accrue sur les comportements et sur les pratiques	2.1 Surveillance des pratiques	2.1.1 Optimiser les interventions afin d'influencer les pratiques des entreprises et des organismes publics	2.1.1 Intervenir en fonction des priorités établies
	2.2 Promotion et sensibilisation	2.2.1 Accroître la visibilité de la Commission	2.2.1 Réaliser les activités de promotion et de sensibilisation ciblées
3 Une équipe compétente et mobilisée	3.1 Expertise des ressources	3.1.1 Accroître l'expertise de pointe du personnel	3.1.1 Poursuivre le développement de l'expertise du personnel
		3.1.2 Offrir un milieu de travail attrayant et valorisant	3.1.2.1 Augmenter les mesures d'amélioration du contexte de travail

	INDICATEURS	CIBLES			
		2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
	Nombre de plaintes traitées	Établir la cible	À déterminer en fonction de l'analyse réalisée en 2019-2020	À déterminer en fonction de l'analyse réalisée en 2019-2020	À déterminer en fonction de l'analyse réalisée en 2019-2020
	Pourcentage des dossiers fermés dans le délai prévu	75 % en 27 mois ou moins	75 % en 24 mois ou moins	75 % en 21 mois ou moins	75 % en 18 mois ou moins
	Nombre de dossiers en attente	Diminution du nombre de dossiers en attente	Diminution du nombre de dossiers en attente	Diminution du nombre de dossiers en attente	Diminution du nombre de dossiers en attente
	Nombre d'outils déployés	Un outil par année	Un outil par année	Un outil par année	Un outil par année
	Nombre d'interventions initiées annuellement			5	
	Pourcentage d'activités réalisées annuellement			100 %	
	Jours de formation par employé			3	
	Nombre de mesures mises en place			2	







Commission  
d'accès à l'information  
du Québec

[www.cai.gouv.qc.ca](http://www.cai.gouv.qc.ca)