



PROTECTEUR  
DU CITOYEN



RAPPORT  
ANNUEL  
DE GESTION  
2019-2020

Québec, septembre 2020

Monsieur François Paradis  
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 2019-2020.

Ce rapport, qui fait partie intégrante du 50<sup>e</sup> rapport annuel du Protecteur du citoyen, constitue la deuxième reddition de compte à l'égard du *Plan stratégique 2018-2023*. Il inclut également la reddition de compte relative à la *Déclaration de services aux citoyens* et aux autres activités de nature administrative de l'institution.

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

La protectrice du citoyen,



Marie Rinfret

# TABLE DES MATIÈRES

6	MESSAGE DE LA PROTECTRICE DU CITOYEN	40	LES AUTRES ENJEUX DE GESTION
8	Déclaration de la protectrice du citoyen	41	L'accès à l'information et la protection des renseignements personnels
9	Rapport de validation de l'auditeur interne	43	La divulgation d'actes répréhensibles
10	LE PROTECTEUR DU CITOYEN	44	L'éthique et la déontologie
13	LE CONTEXTE INSTITUTIONNEL	44	La politique linguistique
14	2019-2020 EN BREF	44	Le développement durable
15	LE PLAN STRATÉGIQUE 2018-2023	45	L'UTILISATION DES RESSOURCES
31	LA DÉCLARATION DE SERVICES AUX CITOYENS	46	Les ressources humaines
36	LES AFFAIRES PARLEMENTAIRES	49	La gestion et le contrôle des effectifs
38	LA COOPÉRATION AVEC LES OMBUDSMANS ET LES AFFAIRES INTERNATIONALES	50	Les ressources financières
39	La comparaison avec d'autres ombudsmans parlementaires	52	Les ressources informationnelles
		54	Annexe 1 — Les résultats du Plan stratégique 2018-2023 en un coup d'œil
		58	Annexe 2 — Tableau comparatif 2018-2019 des ombudsmans parlementaires (champs de compétence, volume des demandes, performance et gestion)

## Avertissement

Pour faciliter la consultation à l'écran, les pages blanches du document imprimé ont été retirées. La pagination du fichier demeure toutefois conforme à celle de l'original. Ainsi, il ne faut pas s'inquiéter si des pages semblent manquer ; cela n'est pas le cas.



# MESSAGE DE LA PROTECTRICE DU CITOYEN

Mesdames et Messieurs les Parlementaires,

Je vous présente le *Rapport annuel de gestion 2019-2020* du Protecteur du citoyen. Ce rapport rend compte des résultats de l'institution concernant ses engagements en matière de services, l'application de sa planification stratégique de même que de sa conformité au cadre légal, aux règles et aux meilleures pratiques de gestion. Il est complémentaire au rapport annuel d'activités pour la même période.

## Mes remerciements

Alors que ce document constitue un arrêt sur image des réalisations de l'année écoulée, je tiens à souligner l'apport de chaque membre du personnel du Protecteur du citoyen. Déjà parvenue à la moitié de mon mandat, je continue de constater l'adhésion de chacune et de chacun à la mission de l'institution. Cette mission consiste à veiller au respect des droits des citoyens et des citoyennes par les ministères et organismes,

les instances du réseau de la santé et des services sociaux ainsi que les établissements de détention du Québec et, de cette façon, à participer à l'amélioration de la qualité et de l'intégrité des services publics. Mon équipe est non seulement solide et efficace, mais également consciente de porter plus loin des valeurs de justice, d'équité, de respect, d'impartialité et de transparence.

Rappelons que la période prise en compte par ce rapport se termine le 31 mars 2020. À cette date, nous étions projetés depuis près de trois semaines dans la crise sanitaire attribuable à la COVID-19. Notre organisation du travail a alors dû se réinventer en raison des consignes de distanciation. Dans ce contexte inédit, j'ai pu compter sur l'agilité et l'inventivité de l'ensemble de mon personnel. Pour ce virage mis en place sans crier gare, je le remercie également.

## Concourir à l'amélioration des services publics

Cette année, le Protecteur du citoyen a instauré et consolidé plusieurs éléments de son *Plan stratégique 2018-2023*. Celui-ci traduit une volonté institutionnelle énoncée dès son adoption : concourir en toute impartialité à des services publics de qualité, intègres et respectueux des droits des citoyennes et citoyens. « Concourir » implique avant tout de continuer d'agir en collaboration avec les instances sous notre compétence et de favoriser les initiatives qui naissent d'une telle concertation.

C'est dans cette perspective que nous avons, au cours de la dernière année, structuré davantage notre stratégie de liaison avec les différentes instances. Nous avons ainsi établi avec elles des interactions soutenues pour acquérir une connaissance fine de leur réalité administrative et, le cas échéant, pour leur recommander des correctifs réalisables selon leurs moyens et contextes particuliers. Nous avons également poursuivi nos rencontres avec le personnel des bureaux de circonscription à l'étendue du Québec afin de faciliter l'orientation des citoyennes et citoyens vers nos services.

Notre mandat en matière d'intégrité publique a maintenant trois ans. Cette responsabilité s'est enrichie en 2019-2020 de rencontres avec des organismes partenaires, eux aussi investis dans le renforcement de l'intégrité des organismes publics. Ces échanges s'avèrent précieux, tant pour promouvoir des valeurs de saine gestion publique que pour nous faire connaître auprès de ces acteurs comme un recours qui offre toutes les garanties de confidentialité aux lanceurs et lanceuses d'alerte. Cette protection doit être étanche : sans ce rempart, le lanceur ou la lanceuse d'alerte risque fort de garder pour lui l'acte répréhensible dont il a été témoin.

Toujours dans cette optique d'action concertée, nous avons lancé un « appel à propositions citoyennes » au cours de l'automne 2019 pour recueillir l'avis de personnes ayant eu recours au Protecteur du citoyen. Nous voulions connaître leur perception de notre intervention et leurs suggestions d'amélioration. Celles-ci s'inscrivent maintenant parmi nos actions.

Nous avons aussi à cœur de mieux aider les personnes constituant pour nous des clientèles sous-représentées parmi nos plaignants et plaignantes. Figurent à ce titre, par exemple, les communautés autochtones qui ne connaissent pas notre existence et qui n'ont pas traditionnellement le réflexe de faire appel à un organisme public pour régler leurs différends. Au fil de nos interventions, un dialogue, basé sur le respect mutuel, s'est amorcé et se poursuit. Ce qui m'amène à dire que le Protecteur du citoyen suit de près les retombées concrètes des appels à l'action et des appels à la justice issus respectivement des rapports

de la Commission d'enquête sur les relations entre les Autochtones et certains services publics, et de l'Enquête nationale sur les femmes et les filles autochtones disparues et assassinées.

Pour notre institution, concourir ensemble à l'atteinte de nos objectifs signifie utiliser toutes les expertises disponibles pour optimiser la réalisation de nos projets. Je pense, par exemple, à la constitution cette année d'un comité performance et innovation qui a mis sur la table une série de nouvelles avenues pour mieux répondre à notre mission. Parmi celles-ci, nous explorons des facettes des médias sociaux qui permettent de diffuser de façon dynamique et accessible l'information utile, et de donner à des citoyens et citoyennes un outil de conversation et de mises au point avec leur ombudsman. Comme autre atout, la constitution de cellules d'intervention interne pour mener des enquêtes d'envergure et produire des rapports spéciaux conduit à des études fouillées et rigoureuses. Les instances dont nous approfondissons les problématiques nous fournissent généralement leur soutien pour donner suite à nos recommandations et revoir leurs services selon une approche souple, humaine et inclusive.

## Passage à l'action

Parallèlement au présent rapport de gestion, mon rapport annuel d'activités insiste sur l'importance, pour les instances publiques, de passer à l'action, une fois que les problèmes sont recensés, analysés, décriés et assortis de solutions possibles. Or, ce passage à l'acte est trop souvent reporté. Mon équipe et moi constatons que dans plusieurs domaines, les discussions ont lieu — comités, tables de travail, études et analyses — et aboutissent à des conclusions et à des engagements. Les résultats, toutefois, tardent ou sont absents. Or, pour moi, le passage à l'action sur des bases bien établies et dans les meilleurs délais fait partie intégrante d'une conception des services publics tournés vers les clientèles qui en sont la raison d'être.

Par ailleurs, le Protecteur du citoyen ne saurait formuler de telles attentes sans tenter lui-même d'en faire sa ligne de conduite. Le présent rapport est, je le souhaite, un reflet éloquent de nos efforts en ce sens.

La protectrice du citoyen,



Marie Rinfret

# DÉCLARATION DE LA PROTECTRICE DU CITOYEN

---

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 2018-2023* et dans la *Déclaration de services aux citoyens*.

Le *Rapport annuel de gestion 2019-2020* :

- 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 2019-2020* ainsi que les contrôles afférents à ces données sont fiables et correspondent rigoureusement à la situation au 31 mars 2020.

La protectrice du citoyen,



Marie Rinfret  
Québec, août 2020

# RAPPORT DE VALIDATION DE L'AUDITEUR INTERNE

---

Québec, le 11 juin 2020

Madame la Protectrice,

Conformément au mandat qui nous a été confié, nous avons 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 2020.

La responsabilité de l'exactitude, de l'intégralité et de la divulgation de ces données incombe à la direction du Protecteur du citoyen. Notre responsabilité consiste à évaluer le caractère plausible et la cohérence de l'information, en nous basant sur le travail que nous avons réalisé au cours de notre examen.

Notre examen a été effectué conformément aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne élaborées par l'Institut des auditeurs internes. Nos travaux ont consisté à obtenir des renseignements et des pièces justificatives, à mettre en œuvre des procédés analytiques, à réviser des calculs et à discuter de l'information fournie. Notre examen ne constitue pas une vérification. Par conséquent, nous n'exprimons pas une opinion de vérificateur sur l'information présentée dans le rapport annuel de gestion.

Au terme de notre examen, nous concluons que les informations contenues dans le rapport annuel de gestion pour l'exercice terminé le 31 mars 2020 concernant le Protecteur du citoyen nous paraissent, à tous égards importants, plausibles et cohérentes.

*BDO Canada s.r.l./S.E.N.C.R.L./LLP*  
BDO Canada s.r.l./S.E.N.C.R.L./LLP

# 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.

## Une nouvelle identité visuelle pour le Protecteur du citoyen

Le Protecteur du citoyen se présente dorénavant sous sa nouvelle signature visuelle. Moderne et épurée, celle-ci fait écho à la mission de l'institution qui place l'humain au cœur de ses actions.



### Le nouveau logo s'articule autour de trois grands axes :

#### **La balance.**

Imbriquée dans le P de Protecteur, elle symbolise la justice, l'équilibre et la neutralité.

#### **La couleur orange.**

Suggérant l'action et l'initiative en mode solution, elle est le reflet de l'écoute attentive du Protecteur du citoyen et de l'efficacité de ses interventions.

#### **Le gris.**

Ce ton affirmé traduit le sérieux, l'indépendance et la rigueur du Protecteur du citoyen, composantes indissociables de chacune de ses enquêtes.

Structure organisationnelle  
[au 31 mars 2020]



# LE CONTEXTE INSTITUTIONNEL

L'exercice 2019-2020 aura permis l'implantation et la consolidation de plusieurs éléments du *Plan stratégique 2018-2023*. Mentionnons, entre autres, les chantiers entrepris par le comité performance et innovation du Protecteur du citoyen, les nombreuses rencontres tenues avec ses partenaires ainsi qu'avec les instances qui sont sous sa compétence, l'élaboration de son programme de vérification de l'implantation effective des recommandations qu'il formule aux instances et les premières analyses réalisées à partir de son programme d'évaluation de la pérennité de ses recommandations. Ainsi, le Protecteur du citoyen a été particulièrement actif sur le plan de la mise en œuvre de moyens pertinents pour optimiser ses façons de faire et améliorer la qualité des services offerts aux citoyennes et citoyens.

Par ailleurs, d'autres activités significatives ont mobilisé le personnel au cours de l'exercice.

## Une nouvelle signature visuelle

Le 50<sup>e</sup> anniversaire de la création du bureau du Protecteur du citoyen a été une occasion, pour l'institution, d'actualiser sa signature visuelle. Au cours de l'exercice, l'ensemble du personnel a été sollicité pour choisir le logo qui représentera le Protecteur du citoyen durant les prochaines années.

## Une implantation complète de la gestion intégrée des documents

L'institution a finalisé le déploiement de la plateforme qui lui permet de rassembler l'ensemble de ses documents administratifs dans un espace de travail commun à tous les membres du personnel.

L'équipe de soutien en place s'assure dorénavant de l'optimisation permanente des façons de faire. À cette fin, elle offre

notamment de courts ateliers à tout le personnel de l'institution et elle actualise les outils qui guident ce dernier dans l'utilisation de cette plateforme.

## Un exercice de relativité salariale

Pour s'assurer que toutes les catégories d'emploi soient rémunérées à leur juste valeur, le Protecteur du citoyen a entrepris un exercice rigoureux concernant la relativité salariale. Il a mandaté un comité composé de personnes représentatives des différents emplois existant au sein de l'institution pour analyser l'ensemble des catégories d'emploi selon des critères déterminés. Les conclusions ont été transmises aux autorités, lesquelles ont effectué le suivi pertinent avec le Secrétariat du Conseil du trésor.

# 2019-2020 EN BREF

## Un niveau d'atteinte appréciable des cibles du plan stratégique (Annexe 1, p. 54) :

- Au terme de sa deuxième année de mise en œuvre, parmi les huit cibles dont la réalisation était prévue au cours de l'exercice 2019-2020, six ont été atteintes ou surpassées.

## Des services plus accessibles et des mandats mieux connus :

- Ouverture des lignes téléphoniques de l'institution entre 12h et 13h depuis le 1<sup>er</sup> octobre 2019 (p. 18) ;
- Rencontre de 90 des 125 bureaux de circonscription pour leur présenter les mandats de l'institution (p. 18).

## Des délais de traitement raisonnables (p. 20-21) :

- Une augmentation de 7,6 points de pourcentage du nombre de demandes concernant un ministère ou un organisme traitées en 10 jours ouvrables ;
- 82,2% des demandes concernant un acte répréhensible et ne nécessitant pas d'enquête traitées en 60 jours civils ;
- 92,8% des demandes concernant les services correctionnels sont traitées dans un délai habituel de 10 jours ouvrables.

## Une amélioration continue des façons de faire :

- L'adoption d'un programme de vérification de l'implantation effective des recommandations que formule le Protecteur du citoyen auprès des instances (p. 23) ;
- Le démarrage de trois chantiers visant à optimiser les processus de traitement des demandes des citoyennes et citoyens (p. 28) ;
- La réalisation d'un diagnostic permettant de formuler des recommandations pour renforcer la cohérence des actions de l'institution (p. 27) ;
- La détermination de quatre nouvelles mesures à mettre en œuvre pour continuer d'améliorer la qualité de nos services (p. 29).

## Des communications claires (p. 19) :

- Des citoyennes et citoyens satisfaits à 92% de la clarté des communications transmises par l'institution.

## Des relations soutenues avec les parlementaires (p. 36) :

- Examen de 33 projets de loi et de 90 projets de règlement ;
- Participation à deux auditions formelles en commission parlementaire ;
- Une contribution soutenue aux travaux de la Commission de l'administration publique.

Une performance globale qui se compare avantageusement avec celle d'autres ombudsmans au Canada et à l'étranger (Annexe 2, p. 58).

# LE PLAN STRATÉGIQUE 2018-2023

---

Cette section présente les résultats de l'institution à l'égard de son *Plan stratégique 2018-2023*. Ce dernier s'articule autour de trois orientations :

Parfaire l'accès aux services du Protecteur du citoyen ;

Agir pour une amélioration continue des services publics ;

Réaliser ensemble la pleine mission de l'institution.

Le Protecteur du citoyen s'est fixé 13 objectifs et 35 cibles qui s'inscrivent dans huit axes d'intervention. Il a défini ces axes de façon à lui permettre de concrétiser sa vision : *Concourir en toute impartialité à des services publics de qualité, intègres et respectueux des droits de tous les citoyens et citoyennes.*

L'annexe 1 du présent rapport annuel de gestion, intitulée *Les résultats du Plan stratégique 2018-2023 en un coup d'œil*, résume les résultats obtenus par l'institution au terme de la deuxième année de mise en œuvre du plan.

# ORIENTATION 1

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

### AXE D'INTERVENTION 1.1 UN RECOURS MIEUX CONNU

Chaque année, le Protecteur du citoyen reçoit un nombre important de demandes de services qui ne relèvent pas de sa compétence. Il réoriente alors les personnes à l'origine de ces demandes vers les ressources appropriées. En vue de favoriser une utilisation optimale de ses ressources, l'institution poursuit ses efforts pour mieux faire connaître la portée de ses actions, de façon à s'assurer de recevoir des demandes visant les instances qui sont sous sa compétence.

Le Protecteur du citoyen met notamment en œuvre les moyens pour se faire connaître davantage auprès des groupes de personnes qui ont peu recours à lui, ainsi qu'auprès des bureaux de circonscription, lesquels peuvent diriger vers lui les personnes qui éprouvent des difficultés avec les services publics.

#### OBJECTIF 1.1.1 ACCROÎTRE LE RECOURS AUX SERVICES

INDICATEURS	CIBLES	ATTEINTE	NON ATTEINTE	S. O.*	RÉSULTATS 2019-2020
Pourcentage d'augmentation du nombre de demandes sous la compétence de l'institution	An 5 : 10% par rapport à la moyenne 2012-2018			×	9,9%
Part en pourcentage des personnes sous-représentées dans l'augmentation du nombre de demandes sous la compétence de l'institution	An 5 : 80%			×	—

\* / La case S. O. est marquée d'un × lorsqu'il n'y a pas de cible associée à l'indicateur pour l'année 2019-2020.

### Augmenter le nombre de demandes sous la compétence de l'institution

En 2019-2020, le Protecteur du citoyen a élaboré et réalisé un plan de communication annuel dont quatre objectifs spécifiques visaient à permettre aux citoyennes et citoyens qui utilisent les services publics de mieux saisir la portée des actions de l'institution.

Au terme de cet exercice, le Protecteur du citoyen a enregistré 11 913 demandes concernant les instances sous sa compétence. Bien que la mesure de la cible soit prévue pour l'an 5 de son plan stratégique, l'institution constate que ce nombre de demandes présente, pour cet exercice, une augmentation de 9,9 % par rapport à la moyenne de 2012-2018 qui est de 10 834 demandes.

Notons qu'aux fins de la reddition de compte, les demandes concernant un acte répréhensible à l'égard d'un organisme public ne sont pas comptabilisées pour cet objectif, puisque le Protecteur du citoyen n'avait pas ce mandat entre 2012 et 2016.

### Proportion des personnes sous-représentées

Au cours de l'exercice 2019-2020, l'institution a confirmé les groupes de personnes auprès desquels elle accentuera ses efforts pour mieux faire connaître ses services. Ces groupes sont : les Premières Nations et les Inuit<sup>1</sup>, les allophones ou anglophones, les personnes présentant une déficience et les personnes ayant un faible revenu.

Pour pouvoir mesurer l'atteinte de sa cible à l'an 5 de son plan stratégique, le Protecteur du citoyen a réalisé un projet pilote visant à déterminer des moyens de collecter efficacement les renseignements requis auprès des citoyennes et citoyens. L'analyse des résultats de ce projet pilote permettra à l'institution d'apporter les améliorations nécessaires aux outils élaborés d'ici la mesure de sa cible en 2023.

Le Protecteur du citoyen intégrera à son plan annuel de communication 2020-2021 des objectifs spécifiques visant à mieux faire connaître ses services auprès des groupes de personnes sous-représentées. Les actions qui seront planifiées tiendront notamment compte des besoins exprimés par des représentants de ces groupes, lesquels seront rencontrés lorsque la situation relative à la COVID-19 le permettra.

Par ailleurs, à l'instar de l'exercice 2018-2019, le Protecteur du citoyen a poursuivi ses efforts pour mieux faire connaître ses services auprès des Premières nations et des Inuit. Il a entre autres participé au Forum sur les droits des usagers et les recours possibles en matière d'accès et de qualité des services de la Commission de la santé et des services sociaux des Premières nations du Québec et du Labrador, tenu les 26 et 27 novembre 2019. La protectrice du citoyen a été invitée à y présenter la mission ainsi que les différents mandats de l'institution.

De plus, le Protecteur du citoyen surveille particulièrement les suites qui sont et seront données au rapport de l'Enquête nationale sur les femmes et les filles autochtones disparues et assassinées déposé le 3 juin 2019 ainsi qu'au rapport de la Commission d'enquête sur les relations entre les autochtones et certains services publics publié le 30 septembre 2019. Au cours du prochain exercice, il procédera à l'embauche d'un conseiller ou d'une conseillère aux relations avec les Premières nations et les Inuit. Celui-ci ou celle-ci aura notamment le mandat d'orienter et d'accompagner les autorités de l'institution et les membres du personnel dans l'établissement, le développement et le maintien des relations avec les communautés des Premières nations et des Inuit.

Enfin, pour une deuxième année, l'institution poursuit le développement des compétences de son personnel en intégrant des formations qui favorisent une meilleure compréhension des réalités des Premières nations et des Inuit. Elle vise ainsi à rendre les services du Protecteur du citoyen culturellement pertinents et sécurisants.

1 / Précision : En inuktitut, le mot *Inuit* signifie « les hommes ou les humains ». Il correspond au pluriel du mot *Inuk* et l'adjectif qui s'y rapporte, *inuit*, est invariable. Le Protecteur du citoyen fait le choix d'employer ces mots dans le respect de ces principes.

## OBJECTIF 1.1.2 ACCROÎTRE LE NOMBRE DE DEMANDES PROVENANT DES BUREAUX DE CIRCONSCRIPTION

INDICATEUR	CIBLE	ATTEINTE	NON ATTEINTE	S. O.*	RÉSULTAT 2019-2020
Pourcentage d'augmentation du nombre de demandes dirigées par les bureaux de circonscription	An 5 : 20% par rapport à la moyenne 2015-2018 (115 dossiers)			×	38,3%

\* / La case S. O. est marquée d'un × lorsqu'il n'y a pas de cible associée à l'indicateur pour l'année 2019-2020.

Au cours de l'exercice 2019-2020, les bureaux de circonscription ont dirigé 159 dossiers vers le Protecteur du citoyen, ce qui représente une augmentation de 38,3% par rapport à la moyenne de 2015-2018 (115 dossiers).

Précisons qu'au cours de l'exercice 2019-2020, le Protecteur du citoyen a rencontré 90 (72%) des 125 bureaux de circonscription pour mieux faire connaître sa mission ainsi que ses mandats et pour faciliter la communication avec l'institution. Ces rencontres donnaient suite à une invitation que l'institution avait transmise à l'ensemble des bureaux de circonscription au terme de l'exercice 2018-2019.

Au cours des prochains exercices, le Protecteur du citoyen restera attentif aux besoins des bureaux de circonscription en vue de déterminer les améliorations possibles pour faciliter la communication, vers l'institution, des dossiers des citoyennes et citoyens qui s'adressent à leur bureau de circonscription.

### AXE D'INTERVENTION 1.2 UNE COMMUNICATION ADAPTÉE

La facilité de recourir aux services du Protecteur du citoyen constitue un acquis précieux pour les citoyennes et citoyens. Dans une perspective d'accessibilité renforcée, le Protecteur du citoyen adapte et diversifie les modes d'accès à ses services de façon à mieux répondre aux besoins particuliers de certaines personnes.

Par ailleurs, l'accessibilité aux services se traduit également par une communication claire et facile à comprendre pour les citoyennes et citoyens. Pour aider ces derniers à bien saisir le rôle, les pouvoirs et les actions de l'institution, le Protecteur du citoyen réalise les démarches nécessaires pour simplifier les contenus les plus consultés de son site Web. Il voit également à obtenir une rétroaction auprès des citoyennes et citoyens à l'égard de la clarté de ses communications.

## OBJECTIF 1.2.1 DIVERSIFIER LES MODES D'ACCÈS AUX SERVICES

INDICATEUR	CIBLE	ATTEINTE	NON ATTEINTE	S. O.*	RÉSULTAT 2019-2020
Pourcentage de demandes faites au moyen des nouveaux modes d'accès	An 5 : 10% des demandes			×	0,5%**

\* / La case S. O. est marquée d'un × lorsqu'il n'y a pas de cible associée à l'indicateur pour l'année 2019-2020.

\*\* / Ce résultat exclut les demandes créées entre 12 h et 13 h du 1<sup>er</sup> octobre 2019 au 17 mars 2020, comme cela est indiqué à la page suivante.

Au terme de l'exercice 2019-2020, seules les demandes provenant des médias sociaux ont été comptabilisées (94). Ces dernières représentent 0,5% des 20 104 demandes reçues au cours de cet exercice.

Au cours de l'exercice 2019-2020, l'institution a sélectionné les trois nouveaux modes d'accès qu'elle souhaitait mettre en œuvre d'ici l'an 5 de son plan stratégique pour optimiser l'accès à ses services par les citoyennes et citoyens.

Le premier mode d'accès est mis en place depuis le 1<sup>er</sup> octobre 2019. Il s'agit de l'élargissement des plages horaires au cours desquelles les citoyennes et citoyens peuvent communiquer avec l'institution. Ainsi, le Protecteur du citoyen reçoit dorénavant les appels des citoyennes et citoyens entre 12 h et 13 h.

Entre le 1<sup>er</sup> octobre 2019 et le 17 mars 2020, le Protecteur du citoyen a enregistré 1 188 appels pendant cette plage horaire. L'institution estime à 448 le nombre de demandes créées à partir des appels reçus. Des ajustements doivent toutefois être apportés au cours du prochain exercice pour établir de façon précise les demandes qui ont été générées à la suite de ces appels.

Au cours de l'exercice 2020-2021, le Protecteur du citoyen mettra en œuvre deux autres nouveaux modes d'accès. Ainsi, un formulaire de rappel en ligne sera accessible pour permettre aux citoyennes et citoyens d'entrer plus facilement en contact avec le personnel responsable du traitement de leur demande. L'institution compte également offrir la possibilité aux citoyennes et citoyens de clavarder en ligne avec son personnel.

## OBJECTIF 1.2.2 AMÉLIORER LA CLARTÉ DES COMMUNICATIONS AVEC LES CITOYENNES ET CITOYENS

INDICATEURS	CIBLES	ATTEINTE	NON ATTEINTE	S. O.*	RÉSULTATS 2019-2020
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 se déclarent très satisfaites ou satisfaites			×	92 %

\* / La case S. O. est marquée d'un × lorsqu'il n'y a pas de cible associée à l'indicateur pour l'année 2019-2020.

### Améliorer la lisibilité des contenus du site Web

Le Protecteur du citoyen vise, à l'an 5 de son plan stratégique, une amélioration de 10 % du niveau de lisibilité de contenus sélectionnés de son site Web par rapport à leur niveau de lisibilité au 1<sup>er</sup> avril 2018. Cette cible a été atteinte au terme de la première année de mise en œuvre du *Plan stratégique 2018-2023* avec une amélioration de 11,5 %.

Par contenus sélectionnés, l'institution se réfère à ceux qui sont jugés « très difficiles », soit les phrases de 30 mots ou plus et celles qui comportent des mots de 15 à 18 caractères. Le niveau de lisibilité est mesuré grâce au test de lisibilité LIX. Ce dernier tient notamment compte du nombre total de mots, du nombre de phrases et du nombre de mots longs. Les contenus ciblés sont alors répartis en pourcentage selon une échelle de lisibilité variant de « très facile à lire » à « très difficile ».

Au cours de l'exercice 2019-2020, le Protecteur du citoyen a poursuivi ses efforts pour qu'aucun nouveau contenu déposé sur son site Web ne soit de niveau « très difficile ». Il réécrit actuellement certains contenus « statiques » des sections principales de son site Web qui ne sont pas modifiés régulièrement.

Au 31 mars 2020, le Protecteur du citoyen enregistrait un pourcentage de contenus jugés « très difficiles » de 17,1 %. Si ce pourcentage semble présenter une amélioration importante par rapport au résultat de l'an dernier (36,2 %), l'institution ne peut comparer ce résultat avec la mesure initiale prise en juillet 2018 (40,9 %) ni avec celle prise au terme de l'exercice 2018-2019 puisque les paramètres du test de lisibilité LIX ont été modifiés en janvier 2020. En effet,

l'ajout d'un niveau de lisibilité (facile) aux quatre niveaux déjà existants (très facile, moyen, difficile et très difficile) entraîne la modification des échelles de mesure à partir desquelles sont établis les contenus dits « très difficiles ».

Bien que la cible prévue à l'an 5 soit déjà atteinte, le Protecteur du citoyen poursuivra ses efforts au cours du prochain exercice pour réduire les contenus de son site Web jugés « très difficiles ».

### Améliorer la clarté des communications écrites

Au cours de l'exercice 2019-2020, l'institution a réalisé un sondage visant à mesurer le niveau de satisfaction des citoyennes et citoyens à l'égard de la qualité de ses services (voir la description du sondage à la page 30, objectif 3.3.2). Ce sondage lui permet notamment d'obtenir l'appréciation des personnes sondées à l'égard de la clarté de ses communications écrites.

Au 31 mars 2020, 92 % des personnes visées étaient satisfaites ou très satisfaites de la clarté des communications écrites reçues. Notons que l'institution a ciblé l'amélioration de ses communications écrites parce qu'il s'agit de celles qui présentent les contenus les plus complexes. Le taux de satisfaction à l'égard de la clarté de ses communications écrites dépasse encore cette année la cible de 80 %, fixée pour l'an 5 du plan stratégique.

Malgré ce résultat satisfaisant, le Protecteur du citoyen compte consulter, au cours des prochains mois, les personnes s'étant dites très insatisfaites de la clarté de ses communications écrites (8 %). Il recueillera leurs suggestions visant l'amélioration des pratiques de l'institution.

# ORIENTATION 2

AGIR POUR UNE AMÉLIORATION  
CONTINUE DES SERVICES PUBLICS

## AXE D'INTERVENTION 2.1 DES INTERVENTIONS DILIGENTES

La notion de diligence allie la qualité et la célérité dans la réalisation des interventions. Le Protecteur prend les moyens pour adopter des pratiques exemplaires à cet égard, puisque les longs délais de traitement constituent le principal motif fondé des plaintes concernant les ministères et organismes publics. Sans affecter la rigueur

et la qualité de ses interventions, l'institution optimise ses processus. Elle vise ainsi à réduire le délai de traitement des demandes que lui adressent les citoyennes et citoyens et la durée des interventions menant à la publication de rapports sur des problèmes qui revêtent un caractère souvent systémique.

### OBJECTIF 2.1.1 INTERVENIR EN TEMPS OPPORTUN

INDICATEURS	CIBLES	ATTEINTE	NON ATTEINTE	S. O.*	RÉSULTATS 2019-2020	
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			×	55,3 %	
	An 5 : Traitement en 10 jours ouvrables de 70 % des demandes concernant les ministères et les organismes			×	64,3 %	
	Annuellement : Traitement en 10 jours ouvrables de 90 % des demandes concernant les services correctionnels		×		92,8 %	
	An 5 : Traitement en 60 jours civils de 60 % des demandes concernant un acte répréhensible à l'égard d'un organisme public et ne nécessitant pas d'enquête				×	82,2 %
	An 5 : Traitement en 12 mois de 60 % des demandes concernant un acte répréhensible à l'égard d'un organisme public et nécessitant une enquête				×	42,9 %
Proportion annuelle des interventions spéciales terminées selon l'échéance déterminée et faisant l'objet d'une publication	75 %		×		(1/2) 50 %	

\* / La case S. O. est marquée d'un × lorsqu'il n'y a pas de cible associée à l'indicateur pour l'année 2019-2020.

### Traiter les demandes dans les délais indiqués

Le Protecteur du citoyen s'est fixé, pour l'an 5 de son *Plan stratégique 2018-2023*, des cibles qui sont directement liées aux engagements de sa *Déclaration de services aux citoyens*. Pour ce faire, au cours de l'exercice 2019-2020, il a mis en œuvre une stratégie visant à éliminer les inventaires et à réduire les délais de traitement. Cette stratégie découle d'un travail d'analyse important effectué au cours de l'exercice précédent.

En ce qui a trait au respect des délais de traitement des demandes concernant le réseau de la santé et des services sociaux, le résultat de l'exercice 2019-2020 présente une baisse de 5,7 points de pourcentage par rapport à l'exercice 2018-2019 (61,0%). Cette diminution est notamment due aux effets du travail entrepris pour éliminer l'accumulation des dossiers en attente de traitement depuis plusieurs mois. Signalons que la complexité des dossiers reçus dans ce secteur ne cesse de croître au fil des ans, imposant, entre autres, l'analyse d'un plus grand nombre de documents pertinents pour permettre la réalisation des enquêtes.

Par ailleurs, l'institution note une amélioration de 7,6 points de pourcentage à l'égard du nombre de demandes concernant les ministères et organismes traitées dans les délais requis, par rapport à l'an dernier (56,7%). Notons qu'au cours de l'exercice 2019-2020, ce secteur d'intervention a procédé, entre autres, au retrait de certaines activités sans valeur ajoutée. Celles-ci avaient été recensées dans le cadre d'une démarche réalisée selon l'approche de la gestion dite « lean » (*Lean management*) au cours de l'exercice précédent. Cette initiative a contribué à l'uniformisation des façons de faire et à leur consolidation dans les outils dont dispose le personnel.

Au cours de l'exercice 2019-2020, l'institution a atteint la cible établie à l'égard du traitement des demandes concernant les services correctionnels avec 92,8% de ces dernières traitées dans un délai de 10 jours ouvrables. Il s'agit d'une amélioration de 1,5 point de pourcentage par rapport à l'exercice 2018-2019.

Enfin, l'institution a traité en 60 jours civils 287 des 349 (82,2%) demandes relatives à un acte répréhensible à l'égard d'un organisme public adressées au Protecteur du citoyen qui ne nécessitaient pas d'enquête. Par ailleurs, elle a traité, dans un délai de 12 mois, trois des sept demandes (42,9%) nécessitant la tenue d'une enquête. Rappelons que, en raison de leur nature particulière, les enquêtes en matière d'intégrité publique sont longues et complexes. Elles comprennent généralement plusieurs motifs pour lesquels les enquêteurs et enquêtrices doivent recueillir et analyser plusieurs témoignages ainsi qu'une quantité souvent importante de preuves documentaires. De plus, pour assurer le respect des droits des personnes mises en cause par les enquêtes, il faut leur offrir l'occasion de donner leur version des faits quant aux actes répréhensibles allégués. L'attribution de nouvelles ressources destinées au traitement des divulgations d'actes répréhensibles au cours du prochain exercice devrait toutefois permettre la réduction des délais de traitement.

### Interventions spéciales terminées selon l'échéance et faisant l'objet d'une publication

En mars 2019, le Protecteur du citoyen a établi l'échéancier d'une intervention spéciale concernant l'application de la *Loi facilitant les divulgations d'actes répréhensibles à l'égard des organismes publics* au sein du ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec dans le contexte du congédiement d'un membre de son personnel. Le rapport s'intitule *Application de la Loi facilitant les divulgations d'actes répréhensibles à l'égard des organismes publics : des manquements majeurs de la part du MAPAQ*. Il a été publié le 13 juin 2019 selon les délais fixés initialement.

En raison de la pandémie de la COVID-19, le Protecteur du citoyen a reporté au prochain exercice la publication d'un rapport concernant la contribution financière au placement des adultes hébergés en CHSLD. Cette parution était initialement prévue pour le 25 mars 2020.

## AXE D'INTERVENTION 2.2 UNE INTERACTION SOUTENUE

Pour s'assurer de l'efficacité de ses interventions, le Protecteur du citoyen structure davantage ses interactions avec les instances. D'une part, cette approche lui permet de mieux faire connaître la nature de ses interventions. D'autre part, elle favorise la prise en compte des contraintes,

des normes, des enjeux et du contexte des instances. De cette façon, le Protecteur du citoyen peut formuler des recommandations pertinentes, réalisables et donc plus susceptibles d'être implantées en temps opportun.

### OBJECTIF 2.2.1 ÉTABLIR DES MÉCANISMES DE LIAISON AVEC LES INSTANCES

INDICATEURS	CIBLES	ATTEINTE	NON ATTEINTE	S. O.*	RÉSULTATS 2019-2020
Déploiement d'une stratégie structurant les liaisons avec les instances pertinentes	An 1 : Stratégie élaborée	×			
	À compter de l'an 2 : Instances déterminées	×			Instances déterminées
	An 5 : Stratégie déployée et bilan réalisé			×	—
Pourcentage des instances rencontrées annuellement	À compter de l'an 2 : 95 %		×		63,0 %

\* / La case S. O. est marquée d'un × lorsqu'il n'y a pas de cible associée à l'indicateur pour l'année 2019-2020.

#### Structurer les liaisons avec les instances

Le 29 mars 2019, les autorités du Protecteur du citoyen ont adopté une stratégie visant à structurer les liaisons avec les instances pertinentes. Cette dernière détermine certains objectifs quant au nombre d'instances à rencontrer selon la nature des enjeux (ex. : volume de plaintes, caractère stratégique d'un ou plusieurs dossiers, mise en œuvre de la *Loi facilitant la divulgation d'actes répréhensibles à l'égard des organismes publics*<sup>2</sup>). Notons que la stratégie adoptée vient structurer et consolider davantage les rencontres qu'effectue déjà le Protecteur du citoyen avec les différentes instances.

#### Rencontrer les instances annuellement

À partir des objectifs indiqués dans sa stratégie, l'institution a répertorié 27 instances à rencontrer au cours de l'exercice 2019-2020. Au terme de cet exercice, le Protecteur du citoyen a réalisé 17 (63,0 %) des 27 rencontres prévues dans le cadre de sa stratégie. Il a notamment rencontré 10 (76,9 %) des 13 instances pour lesquelles il reçoit plus de 100 plaintes par année. L'institution a également réalisé 100 % des rencontres qu'elle s'était fixées avec

les instances pour lesquelles le caractère stratégique d'un ou plusieurs dossiers justifie une interaction étroite (3/3) et celles avec qui elle souhaite établir des relations en tant que partenaire en intégrité publique (2/2).

Sept autres rencontres visaient à joindre différents réseaux représentant des employés et employées et des cadres des organismes publics assujettis à la *Loi facilitant la divulgation d'actes répréhensibles à l'égard des organismes publics* ainsi que des forums de discussion touchant plusieurs instances. Les cibles n'ont toutefois pu être atteintes. Au-delà du fait qu'elles étaient ambitieuses, il faut prendre en considération le fait que le Protecteur du citoyen n'a pas le contrôle sur les disponibilités des personnes qu'il souhaite rencontrer au sein des instances. L'institution a tenu compte de ces éléments dans la planification de sa stratégie pour 2020-2021. Cette dernière sera validée par les autorités au début du prochain exercice.

2/ RLRQ, c. D -11.1.

## AXE D'INTERVENTION 2.3 DES RÉSULTATS DURABLES

Le taux d'acceptation des recommandations que formule le Protecteur du citoyen auprès des instances est historiquement très élevé. Cependant, l'implantation de certaines recommandations s'avère parfois plus longue ou plus complexe en raison de leur nature. En vue de favoriser une meilleure implantation de l'ensemble de ses recommandations, le Protecteur du citoyen renforce la formulation de ces dernières selon la méthode dite « SMART » (spécifiques, mesurables, axées sur les résultats, réalisables et temporellement définies). Il prévoit

également les moyens pour s'assurer *a posteriori* de l'implantation effective des recommandations par le biais d'un programme novateur de vérification.

Par ailleurs, le Protecteur du citoyen poursuit la mise en œuvre de son modèle d'intervention spéciale. Ce modèle assure une analyse rigoureuse de contextes dans lesquels plusieurs facteurs contribuent à créer ou à aggraver une situation préjudiciable. Les interventions spéciales permettent également de proposer des pistes de solution aux instances concernées. Pour apprécier l'effet à long terme de ses recommandations, le Protecteur du citoyen met en place un programme rendant possible l'évaluation de la pérennité de ses recommandations à effet collectif.

### OBJECTIF 2.3.1 S'ASSURER DE L'IMPLANTATION EFFECTIVE DES RECOMMANDATIONS

INDICATEURS	CIBLES	ATTEINTE	NON ATTEINTE	S. O.*	RÉSULTATS 2019-2020
Pourcentage des 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	×			Modalités du programme définies
	An 5 : Cibles du programme atteintes			×	—

\* / La case S. O. est marquée d'un × lorsqu'il n'y a pas de cible associée à l'indicateur pour l'année 2019-2020.

#### Transmettre des recommandations écrites selon la méthode SMART

En 2019-2020, le Protecteur du citoyen a établi un cadre d'analyse lui permettant d'évaluer si les recommandations qu'il formule aux instances sont à la fois spécifiques, mesurables, axées sur les résultats, réalisables et temporellement définies.

L'analyse d'un échantillon de recommandations formulées aux instances dans les dernières années est en cours. L'institution a présenté les résultats de cette analyse aux autorités en mars 2020. Elle les exposera au conseil de direction au cours du mois de septembre. Notons toutefois qu'elle travaille déjà sur l'élaboration d'un guide de bonnes pratiques visant la formulation de recommandations selon la méthode SMART. Ce dernier sera partagé auprès des équipes d'enquête.

#### Mettre en place un programme de vérification de l'implantation effective des recommandations

Le 6 mars 2020, les autorités de l'institution ont adopté le Programme d'implantation effective des recommandations.

À compter du 1<sup>er</sup> avril 2020, l'institution sélectionnera annuellement un certain nombre de recommandations à effet collectif pour lesquelles elle poursuivra le suivi de leur implantation au sein des instances ou elle en vérifiera le maintien de leur effet.

## OBJECTIF 2.3.2 AGIR POUR LE PLUS GRAND NOMBRE

INDICATEURS	CIBLES	ATTEINTE	NON ATTEINTE	S. O.*	RÉSULTATS 2019-2020
Nombre de rapports sur des interventions spéciales publiés	20 sur 5 ans			×	2 rapports publiés
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	×			5 sujets analysés

\* / La case S. O. est marquée d'un × lorsqu'il n'y a pas de cible associée à l'indicateur pour l'année 2019-2020.

### Réaliser des interventions spéciales

Depuis plusieurs années, le Protecteur du citoyen relève, consigne et analyse des informations sur des situations préjudiciables alléguées, constatées ou appréhendées. Cette pratique vise à soutenir des interventions spéciales qui vont au-delà de la résolution de la plainte individuelle. Ces interventions, réalisées dans une perspective préventive, permettent de formuler aux instances concernées des recommandations qui ont un effet collectif.

Au cours de l'exercice 2019-2020, le Protecteur du citoyen a publié les conclusions de deux interventions spéciales dans les rapports suivants :

- *Pour le respect des droits des contribuables lors d'ententes à l'amiable avec Revenu Québec* (27 février 2020) ;
- *Application de la Loi facilitant la divulgation d'actes répréhensibles à l'égard des organismes publics : des manquements majeurs de la part du MAPAQ* (13 juin 2019).

Les conclusions d'un troisième rapport concernant la contribution financière au placement des adultes hébergés en CHSLD devaient être publiées le 25 mars dernier. Le Protecteur du citoyen a reporté la parution de ces conclusions en raison de la COVID-19.

Les constats ainsi que les recommandations issues de ces rapports sont présentés sur le site [protecteurducitoyen.qc.ca](http://protecteurducitoyen.qc.ca). Ces deux documents s'ajoutent aux trois rapports publiés au cours de l'exercice 2018-2019.

### Évaluer la pérennité des recommandations à effet collectif

Les autorités du Protecteur du citoyen ont approuvé le Programme d'évaluation de la pérennité des recommandations à effet collectif le 22 mars 2019. Rappelons que par ce programme, l'institution entend évaluer la persistance à moyen et à long terme de l'incidence de ses recommandations à effet collectif implantées par les instances.

Au cours de l'exercice 2019-2020, l'institution a analysé en profondeur cinq cas montrant une forte présomption de récurrence d'un problème pour lequel des recommandations du Protecteur du citoyen avaient été implantées avec succès par les instances.

Ce travail d'analyse a permis de conclure que trois des cinq cas présentent effectivement une récurrence du problème initial pour lequel les instances concernées avaient implanté les recommandations du Protecteur du citoyen. Celui-ci a donc suggéré aux autorités de l'institution un suivi particulier, adapté à chacune de ces situations. Bien que les deux autres cas ne présentent pas de récurrence du problème initial, le Protecteur du citoyen a proposé un suivi pour favoriser une implantation optimale des recommandations déjà mises en œuvre par les instances, de façon à en assurer la pérennité des effets.

# ORIENTATION 3

RÉALISER ENSEMBLE LA PLEINE MISSION DE L'INSTITUTION

## AXE D'INTERVENTION 3.1 UNE CULTURE DE COLLABORATION

La réalisation de la mission du Protecteur du citoyen et des objectifs qu'il s'est fixés dans le cadre de son *Plan stratégique 2018-2023* suppose une action concertée et efficace de toutes les équipes de l'institution. Pour obtenir le maximum de résultats, le Protecteur du citoyen

renforce son environnement de travail de façon à permettre aux membres du personnel de développer leur plein potentiel et de le mettre au profit de l'institution dans un esprit de collaboration.

### OBJECTIF 3.1.1 PROMOUVOIR UN MILIEU DE TRAVAIL COLLABORATIF ET STIMULANT

INDICATEUR	CIBLE	ATTEINTE	NON ATTEINTE	S. O.*	RÉSULTATS 2019-2020
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			×	—

\* / La case S. O. est marquée d'un × lorsqu'il n'y a pas de cible associée à l'indicateur pour l'année 2019-2020.

Au cours de l'exercice 2018-2019, le Protecteur du citoyen a sollicité l'expertise de l'Institut national de santé publique du Québec (INSPQ) pour la réalisation d'un sondage. Cet exercice visait à mesurer la satisfaction du personnel à l'égard des facteurs de mieux-être et de collaboration reconnus pour avoir une incidence significative sur la santé au travail.

Au cours de l'exercice 2019-2020, les résultats du sondage ont été partagés avec l'ensemble du personnel de l'institution. Pour déterminer les résultats à atteindre ainsi que les mesures à mettre en place pour y arriver, un comité santé mieux-être regroupant des représentants et représentantes du personnel a été formé à l'hiver 2020. Au cours du prochain exercice, ce comité élaborera un plan d'action qui vise la promotion d'une démarche continue d'amélioration et de maintien de la santé et du mieux-être. Des actions concrètes à cet égard seront proposées à partir de cibles et de résultats définis.

## AXE D'INTERVENTION 3.2 LA CONSOLIDATION DES COMPÉTENCES ET DES SAVOIRS

La réalisation de la mission du Protecteur dépend également des contributions expertes et rigoureuses de son personnel. Ce dernier intervient auprès de différents secteurs des services publics, ce qui suppose des expertises très diversifiées et souvent uniques. Le Protecteur du citoyen entreprend les actions nécessaires pour assurer le développement de la relève et le maintien de l'expertise au sein de l'institution. Considérant les quatre mandats qui lui sont confiés par le législateur ainsi que les nombreuses actions qu'il réalise dans le cadre de ces derniers, le Protecteur du citoyen prend également des mesures pour s'assurer en tout temps de la cohérence de ses actions.

### OBJECTIF 3.2.1 ASSURER LA RELÈVE ET LE MAINTIEN DE L'EXPERTISE

INDICATEUR	CIBLE	ATTEINTE	NON ATTEINTE	S. O.*	RÉSULTATS 2019-2020
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			×	—

\* / La case S. O. est marquée d'un × lorsqu'il n'y a pas de cible associée à l'indicateur pour l'année 2019-2020.

En 2018-2019, le Protecteur du citoyen a évalué le niveau de vulnérabilité de chacun des emplois de l'institution. Il a élaboré un plan d'action contenant 27 mesures visant à favoriser la relève et le maintien de l'expertise dans les emplois pour lesquels un départ placerait l'institution dans une situation de vulnérabilité. Au 31 mars 2020, il a réalisé 18 mesures (66,7 %) et cinq mesures (18,5 %) sont en cours de réalisation.

L'évaluation des emplois critiques a été actualisée en 2019-2020 et 33 nouvelles mesures se sont ajoutées aux

27 mesures déjà existantes. Ces mesures additionnelles visent des emplois nouvellement considérés comme vulnérables ou encore le renforcement des mesures retenues au cours de l'exercice précédent. Au 31 mars 2020, parmi ces nouvelles mesures, 21 (63,6 %) ont été réalisées et quatre (12,1 %) sont en cours de réalisation.

Au total, ce sont 39 (65,0 %) des 60 mesures du plan d'action qui ont été réalisées à ce jour et neuf mesures (15,0 %) qui sont en cours de réalisation. La réalisation des 12 mesures restantes sera entreprise au cours des prochains mois.

### OBJECTIF 3.2.2 RENFORCER LA COHÉRENCE DES ACTIONS

INDICATEURS	CIBLES	ATTEINTE	NON ATTEINTE	S. O.*	RÉSULTATS 2019-2020
Réalisation d'un diagnostic institutionnel	An 2 : Diagnostic réalisé	×			Diagnostic réalisé
Pourcentage de mise en œuvre d'un plan d'action découlant du diagnostic	An 5 : 100 % du plan d'action mis en œuvre			×	—

\* / La case S. O. est marquée d'un × lorsqu'il n'y a pas de cible associée à l'indicateur pour l'année 2019-2020.

Le Protecteur du citoyen a mandaté une firme externe pour l'établissement d'un diagnostic institutionnel sur la cohérence de ses actions. Ce diagnostic visait notamment l'analyse du processus de traitement des demandes et des outils nécessaires à la réalisation des mandats qui ont été confiés au Protecteur du citoyen dans le cadre de la *Loi sur le Protecteur du citoyen* et de la *Loi sur le Protecteur des usagers en matière de santé et de services sociaux*.

Les résultats du diagnostic ont été présentés aux autorités de l'institution le 13 mars 2020. Au cours du prochain exercice, le Protecteur du citoyen élaborera un plan d'action donnant suite à plusieurs recommandations, puis il le mettra en œuvre pour renforcer la cohérence de ses actions.

### AXE D'INTERVENTION 3.3 L'EFFICIENCE EN CONTINU

Pour bien répondre à l'évolution des besoins des personnes qui recourent à ses services, le Protecteur du citoyen structure sa démarche en matière de performance et d'innovation. Cette démarche a pour but d'analyser les processus de travail ayant le plus d'incidence sur les services qu'il offre aux citoyennes et citoyens. Elle lui permet également de mettre en œuvre les moyens par lesquels il compte améliorer ses outils, méthodes et façons de faire.

Pour raccourcir le délai de traitement des demandes qui lui sont adressées, le Protecteur du citoyen réduit les activités de contrôle non essentielles, sans générer un facteur supplémentaire de risque.

Dans sa recherche d'efficacité en continu, l'institution sollicite enfin la rétroaction de citoyennes et citoyens pour prévoir les actions qui lui permettent de consolider les meilleures pratiques en matière de qualité des services.

### OBJECTIF 3.3.1 OPTIMISER LES PROCESSUS DE TRAVAIL

INDICATEURS	CIBLES	ATTEINTE	NON ATTEINTE	S. O.*	RÉSULTATS 2019-2020
Mise en place d'un programme de performance et d'innovation	An 1 : Programme élaboré	×			
	An 5 : 5 processus révisés			×	2
	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 %			×	—

\* / La case S. O. est marquée d'un × lorsqu'il n'y a pas de cible associée à l'indicateur pour l'année 2019-2020.

#### Programme de performance et d'innovation

Le conseil de direction du Protecteur du citoyen a adopté son Programme de performance et d'innovation le 16 janvier 2019. Ce dernier prévoit, notamment, la formation d'un comité qui aura pour mandat d'accompagner l'institution dans l'optimisation de ses processus ainsi que dans l'analyse et la mise en œuvre des actions innovantes susceptibles de contribuer à l'amélioration de ses services.

Au cours de l'exercice 2019-2020, ce comité a proposé aux autorités des chantiers permettant l'optimisation de différents processus. En septembre 2019, les autorités ont confié au comité le mandat d'entreprendre l'optimisation de trois processus liés directement au traitement des demandes des citoyennes et citoyens. Des travaux sont en cours et se poursuivront dans les prochains mois.

#### Réduire le temps consacré aux activités de contrôle interne

Au cours de l'exercice 2018-2019, le Protecteur du citoyen a établi à 16,3 % le temps que les coordonnateurs et coordonnatrices consacrent aux activités de contrôle interne.

Pour favoriser l'atteinte de la cible qu'il s'est fixée à l'an 5 de son plan stratégique, le Protecteur du citoyen a sollicité son comité performance et innovation. Il lui a confié le mandat de définir un plan d'action visant la révision du processus de vérification et de fermeture des dossiers. La révision de ce processus doit notamment permettre de faciliter la réalisation des activités de contrôle exercées par les coordonnateurs et coordonnatrices ou de les réduire. Ce mandat est en cours et se poursuivra tout au long de la prochaine année financière. De plus, l'exercice effectué selon l'approche de la gestion dite « lean » (*Lean management*) dans le secteur des dossiers concernant les ministères et organismes publics a mené au retrait de certaines activités de contrôle n'ayant pas de valeur ajoutée. Ces pratiques ont été partagées avec les autres secteurs d'intervention.

Par ailleurs, le Protecteur du citoyen a également prévu des mesures pour diminuer les activités de contrôle interne dans le cadre de sa Stratégie visant à éliminer les inventaires et réduire les délais de traitement des demandes. Ces mesures seront mises en œuvre au cours du prochain exercice.

### OBJECTIF 3.3.2 CONSOLIDER LES MEILLEURES PRATIQUES EN MATIÈRE DE QUALITÉ DES SERVICES

INDICATEUR	CIBLE	ATTEINTE	NON ATTEINTE	S. O.*	RÉSULTATS 2019-2020
Pourcentage d'implantation des améliorations jugées prioritaires après consultation des citoyennes et citoyens	An 2 : Améliorations déterminées	×			Améliorations déterminées
	An 5 : 100 % des améliorations implantées			×	—

\* / La case S. O. est marquée d'un × lorsqu'il n'y a pas de cible associée à l'indicateur pour l'année 2019-2020.

Au cours de l'exercice 2019-2020, le Protecteur du citoyen a consulté les citoyennes et citoyens en vue de colliger de l'information sur leur expérience des services de l'institution et de recueillir les suggestions d'amélioration à apporter à ces derniers. La consultation s'est effectuée dans un premier temps par le biais du site Web de l'institution et s'est poursuivie par des entrevues semi-dirigées avec 25 des citoyennes et citoyens ayant accepté de participer à l'exercice.

L'analyse des commentaires recueillis a permis au Protecteur du citoyen de déterminer quatre améliorations pour consolider les meilleures pratiques en matière de qualité des services, à savoir :

- Optimiser l'accessibilité aux services de l'institution en tenant compte des meilleures pratiques d'utilisabilité lors de la refonte de son site Web ;
- Fournir aux citoyennes et citoyens les meilleures explications sur le rôle de l'ombudsman et les mandats de l'institution ;
- Inviter les ministères et organismes publics à diriger les citoyennes et citoyens vers le Protecteur du citoyen dans leurs communications avec ceux-ci ;
- Concevoir une formation sur la transmission de résultats négatifs aux citoyennes et citoyens.

Le Protecteur du citoyen élaborera un plan d'action au cours du prochain exercice pour assurer le déploiement de ces mesures.

Par ailleurs, il a réalisé deux sondages visant à mesurer le niveau de satisfaction des citoyennes et citoyens à l'égard de la qualité de ses services, entre les mois de septembre 2019 et mars 2020.

Le premier sondage a été réalisé auprès des personnes qui, entre le 15 août 2019 et le 29 février 2020, ont formulé une demande de services qui ne relevait pas de la compétence de l'institution. L'objectif de ce sondage était d'évaluer la courtoisie et la compétence du personnel, la clarté des renseignements fournis et la qualité du service offert, puis de recueillir les suggestions visant l'amélioration des services de l'institution. Les résultats de ce sondage indiquent que 90% des participants et participantes soutiennent que le service fourni par le personnel du Protecteur du citoyen est de bonne ou de très bonne qualité, alors que 3% d'entre eux considèrent que nos services sont de très mauvaise qualité.

Quant au second sondage, il a été réalisé auprès des personnes qui, entre le 1<sup>er</sup> avril 2019 et le 29 février 2020, ont reçu du Protecteur du citoyen une conclusion fondée ou non fondée relativement à une plainte ou à un signalement concernant l'utilisation des services publics offerts par l'une des instances qui sont sous sa compétence. Ce sondage mesure le niveau de satisfaction générale des personnes concernées à l'égard de la qualité des services du Protecteur du citoyen. Il indique également, de façon plus précise, leur appréciation par rapport à certains engagements formulés dans sa *Déclaration de services aux citoyens*, à l'adéquation de ses services à leurs besoins particuliers et à la clarté de ses communications écrites.

Les résultats de ce sondage indiquent que 81% des répondantes et répondants sont très satisfaits ou satisfaits de la qualité des services reçus, alors que 8% d'entre eux ne sont pas du tout satisfaits des services reçus.

Ces deux sondages permettent à l'institution de cibler les personnes s'étant montrées pas du tout satisfaites des services reçus (soit respectivement 3% et 8% des répondants et répondantes) dans le but de recueillir des suggestions réalistes pour améliorer ses pratiques.

# LA DÉCLARATION DE SERVICES AUX CITOYENS

---

Dans sa *Déclaration de services aux citoyens*, l'institution s'engage à assurer des services de qualité à l'ensemble des personnes qui s'adressent à elle. Cette déclaration, accessible sur son site Web, a connu de légères modifications en avril 2019.

Cette section décrit les résultats obtenus en 2019-2020 relativement aux engagements inscrits à la *Déclaration de services aux citoyens*. Elle présente également les données sur les plaintes jugées fondées liées à la qualité des services de l'institution, et ce, pour chacun des engagements.

## Délais de traitement raisonnables

Le Protecteur du citoyen s'engage à répondre aux demandes des citoyennes et citoyens dans des délais de traitement raisonnables. Pour ce faire, il effectue un suivi mensuel de chacun des indicateurs de délai de réponse et apporte les changements opérationnels nécessaires pour maintenir ou améliorer ces délais.

Le tableau suivant rend compte des proportions dans lesquelles le Protecteur du citoyen a été en mesure de satisfaire à ses engagements relatifs aux demandes qui lui sont adressées.

NOS ENGAGEMENTS	2017-2018	2018-2019	2019-2020
Prendre votre appel téléphonique dans un délai habituel de moins de 20 secondes <sup>3</sup>	90,1 %	97,1 %	96,1 %
Accuser réception de votre demande dans un délai habituel de deux jours ouvrables <sup>3</sup>	99,5 %	99,8 %	99,8 %
Vous diriger vers la ressource appropriée si votre demande ne relève pas de notre compétence dans un délai habituel de deux jours ouvrables	98,5 %	98,5 %	98,6 %
Effectuer le traitement de votre demande concernant <b>un ministère ou un organisme</b> dans un délai habituel de 10 jours ouvrables à compter du moment où nous accusons réception de votre demande <sup>4</sup>	59,3 %	56,8 %	64,3 %
Pour les demandes plus complexes, vous informer dans les mêmes 10 jours ouvrables du délai dans lequel nous estimons pouvoir effectuer le traitement	95,3 %	96,9 %	96,8 %
Effectuer le traitement de votre demande concernant <b>les services correctionnels</b> dans un délai habituel de 10 jours ouvrables à compter du moment où nous accusons réception de votre demande	92,5 %	91,3 %	92,8 %
Pour les demandes plus complexes, vous informer dans les mêmes 10 jours ouvrables du délai dans lequel nous estimons pouvoir effectuer le traitement	93,5 %	94,2 %	94,0 %
Effectuer le traitement de votre demande concernant <b>un établissement ou une instance du réseau de la santé et des services sociaux</b> dans un délai habituel de 60 jours ouvrables à compter du moment où nous accusons réception de votre demande	57,1 %	61,0 %	55,3 %
Pour les demandes plus complexes, vous informer dans les mêmes 60 jours ouvrables du délai dans lequel nous estimons pouvoir effectuer le traitement	95,1 %	94,7 %	96,3 %
Effectuer le traitement de votre <b>demande relative à un acte répréhensible</b> à l'égard d'un organisme public dans un délai habituel de 60 jours à compter du moment où nous accusons réception de votre demande	S. O.	86,0 %	82,2 %
Vous informer dans les mêmes 60 jours si le traitement de votre demande doit se poursuivre	S. O.	100,0 %	100,0 %
Effectuer le traitement de votre <b>demande relative à un acte répréhensible</b> à l'égard d'un organisme public dans un délai habituel de 12 mois à compter du moment où nous accusons réception de votre demande <b>lorsque celle-ci nécessite une enquête</b>	S. O. <sup>5</sup>	— <sup>6</sup>	42,9 %
Vous informer régulièrement de l'évolution du dossier	95,6 %	95,3 %	94,1 %
Accuser réception de votre <b>plainte relative à la qualité des services</b> du Protecteur du citoyen dans un délai habituel de 2 jours ouvrables	94,6 %	90,9 %	94,7 %
Vous communiquer une réponse claire et complète concernant votre plainte relative à la qualité des services du Protecteur du citoyen dans un délai habituel de 30 jours ouvrables	96,8 %	86,2 %	96,9 %

3 / Le libellé de l'engagement a été modifié en avril 2018. Le Protecteur du citoyen mesure toutefois le même résultat que dans les années précédentes.

4 / Les données présentées dans les rapports annuels de gestion précédant celui de 2018-2019 incluaient le traitement des demandes concernant les services correctionnels, lequel est dorénavant considéré à part.

5 / Les engagements ont été modifiés en 2018-2019.

6 / L'engagement relatif au traitement des divulgations d'actes répréhensibles nécessitant une enquête a été modifié au 31 mars 2019. Le délai de traitement des divulgations d'actes répréhensibles nécessitant une enquête est passé de neuf mois à 12 mois.

Au cours de l'exercice 2019-2020, le Protecteur du citoyen a reçu 53 326 appels téléphoniques et enregistré un taux d'abandon de 3,9%. Le nombre d'appels traités dans un délai habituel de 20 secondes a diminué de 1,0 point de pourcentage par rapport à l'exercice 2018-2019. Il est tout de même supérieur aux normes reconnues, établies à 80%.

Au regard du résultat présenté dans le tableau précédent, l'institution estime avoir respecté son engagement à l'égard de la communication d'un accusé de réception dans les deux jours ouvrables.

En ce qui concerne les personnes dont les demandes de services ne relèvent pas de la compétence de l'institution, 7 459 d'entre elles ont été dirigées vers les ressources appropriées à l'intérieur de deux jours ouvrables. Les 104 autres personnes (1,4%) ont été orientées vers la bonne ressource dans un délai moyen de 7,3 jours ouvrables.

Pour leur part, les délais de traitement des demandes concernant les ministères, les organismes, les services correctionnels, le réseau de la santé et des services sociaux ainsi que les actes répréhensibles à l'égard d'un organisme public ont été commentés lorsqu'il a été question de l'objectif 2.1.1 (voir la page 21).

Par ailleurs, lorsque les demandes sont complexes et nécessitent davantage de temps pour en assurer le traitement, l'institution s'engage, à informer

régulièrement les citoyennes et citoyens de l'évolution de leur dossier. À cet égard, les efforts déployés au cours du dernier exercice ont permis au Protecteur du citoyen de renseigner les citoyennes et citoyens à propos de l'évolution de leur dossier dans 94,1% des cas.

En ce qui a trait aux plaintes reçues à propos de la qualité de ses services, le Protecteur du citoyen a confirmé, verbalement ou par écrit, la réception de 124 des 131 plaintes (94,7%) dans un délai de deux jours ouvrables.

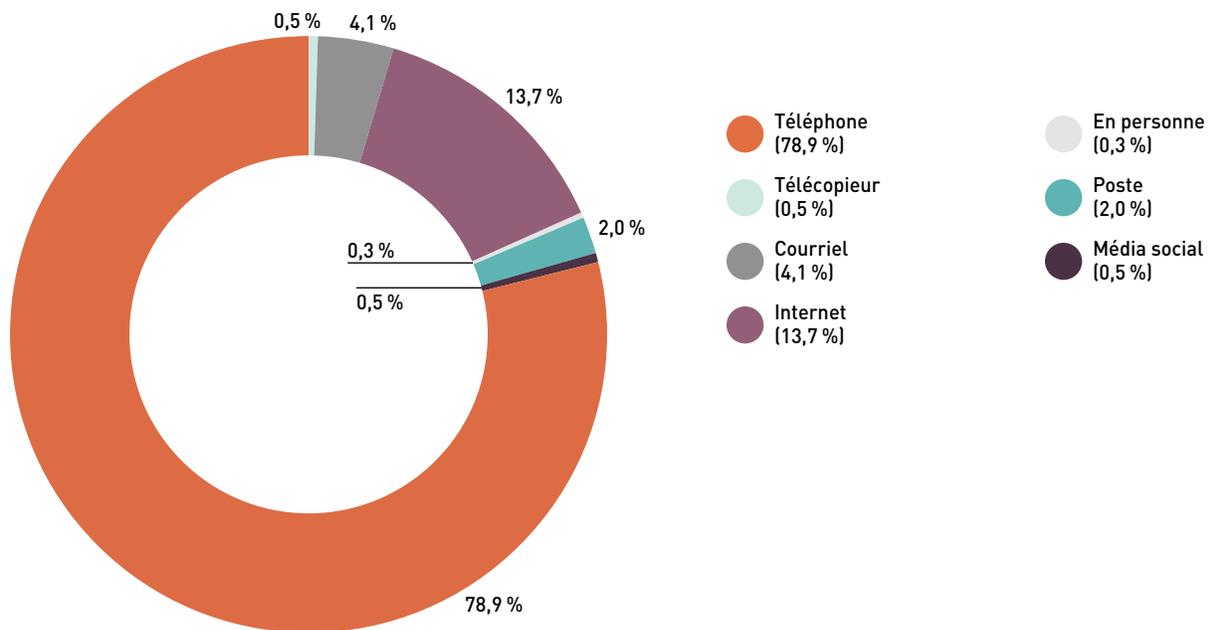
Enfin, pour ce qui est des plaintes en matière de qualité des services, 96,9% d'entre elles ont été traitées en 30 jours ouvrables ou moins au cours de l'exercice 2019-2020. Ce résultat représente une hausse de 10,7 points de pourcentage par rapport à l'année financière précédente.

### Des services accessibles

L'organisation et l'horaire de travail du personnel d'accueil assurent l'accessibilité des bureaux du Protecteur du citoyen. L'institution fait en sorte que ses formalités et ses procédures soient les plus simples possible. De plus, lorsqu'une citoyenne ou un citoyen exprime un besoin particulier, le personnel prend les mesures requises pour faciliter son accès aux services de l'institution.

Le graphique suivant présente les modes de contact des demandes reçues au cours de l'exercice 2019-2020.

### MODE DE CONTACT DES DEMANDES REÇUES



Comme dans les années précédentes, le téléphone reste la façon que privilégient les citoyennes et citoyens pour communiquer avec le Protecteur du citoyen. Ce moyen de communication est cependant en baisse de 3,2 points de pourcentage par rapport à l'année 2018-2019. Bien que les autres modes d'accès aient connu peu de variation depuis la dernière année, l'institution note une augmentation de 3,5 points de pourcentage du nombre de demandes qui lui ont été transmises par le biais de son site Web.

Rappelons que dans sa volonté de parfaire l'accès à ses services, l'institution a prévu la mise en œuvre de nouveaux modes d'accès, ce dont témoigne l'objectif 1.2.1 de son *Plan stratégique 2018-2023*.

### La qualité des services

En plus des mesures qu'il prend pour assurer un traitement dans des délais raisonnables ainsi que l'accessibilité à ses services, le Protecteur du citoyen prévoit les moyens nécessaires pour garantir :

- Une approche humaine et des services courtois ;
- Des demandes traitées avec rigueur, compétence et sans parti pris ;
- Des explications claires et des services transparents ;
- La protection des renseignements personnels et des informations qui lui sont fournis.

En effet, il s'assure de la cohérence du traitement des demandes de services au moyen d'une méthode d'analyse commune à tous les dossiers. Il voit également au développement continu des compétences de son personnel en plus de veiller au respect des politiques, directives et procédures opérationnelles et à leur actualisation. Son comité sur la qualité des services s'assure que la prestation de services est optimale et que les correctifs nécessaires sont apportés lorsqu'un manquement est constaté. Il est composé de la protectrice du citoyen, du vice-protecteur aux services aux citoyens et aux usagers, de la vice-protectrice aux affaires institutionnelles et à la prévention et du responsable de la qualité des services.

Au cours de l'exercice 2019-2020, le Protecteur du citoyen a reçu 113 plaintes relatives à la qualité de ses services. Il a traité 131 plaintes, formulées en 199 motifs. De ces motifs, 31 portaient sur une insatisfaction concernant la qualité des services pendant que le dossier était en traitement, alors que 168 visaient des dossiers déjà conclus. Rappelons qu'une plainte reçue à la fin d'une année financière peut être traitée au début de l'année suivante.

Le tableau suivant présente la répartition des motifs traités au cours de l'exercice selon les engagements prévus à la *Déclaration de services aux citoyens* de l'institution.

## RÉPARTITION DES MOTIFS DE PLAINTE TRAITÉS EN MATIÈRE DE QUALITÉ DES SERVICES

ENGAGEMENT À L'ORIGINE DE L'INSATISFACTION	MOTIFS TRAITÉS	MOTIFS NON FONDÉS	MOTIFS FONDÉS
Délais de traitement	13	7	6
Accessibilité aux services	5	5	—
Approche humaine et services courtois	27	25	2
Traitement effectué avec rigueur, compétence et sans parti pris	88	84	4
Explications claires et transparentes	19	18	1
Demandes interrompues	47	—	—
<b>Total</b>	<b>199</b>	<b>139</b>	<b>13</b>

Des 199 motifs traités au cours de l'exercice 2019-2020, 152 (76,4%) étaient recevables, dont 13 (8,6%) ont été jugés fondés. Pour 12 de ces motifs, le Protecteur du citoyen a mis en place les mesures d'amélioration appropriées pour remédier à la situation ou pour éviter qu'elle se reproduise. En ce qui a trait au motif fondé sans mesures d'amélioration, il concernait un dossier pour lequel le traitement n'a pu être réalisé dans les 10 jours ouvrables. L'institution met actuellement en œuvre des mesures permettant de remédier aux problèmes de délais de traitement. Enfin, neuf motifs non fondés ont donné lieu à des mesures d'amélioration continue connexes à ceux-ci.

Par ailleurs, le traitement de demandes concernant 47 motifs (23,6%) a été interrompu. Dans la majorité des cas, il s'agit de motifs redirigés vers le secteur d'intervention approprié du Protecteur du citoyen ou encore de motifs irrecevables. À propos de ces derniers, le Protecteur du citoyen constate au fil des ans un nombre important de motifs d'insatisfaction concernant des dossiers dans lesquels des conclusions défavorables aux citoyennes et 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, soit 10,1% en 2019-2020.



# LES AFFAIRES PARLEMENTAIRES

---

Institution de l'Assemblée nationale,  
le Protecteur du citoyen s'efforce d'apporter  
aux parlementaires un éclairage constructif  
sur les enjeux liés au respect des droits  
des citoyennes et citoyens et aux moyens  
d'améliorer la qualité des services publics.

Ainsi, dans le cadre d'une veille législative et réglementaire structurée, il prend 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 examine ceux qu'il considère comme pertinents aux fins de sa veille<sup>7</sup> et il intervient auprès des autorités compétentes lorsqu'il l'estime nécessaire. En matière réglementaire, il formule ses commentaires aux ministres ou aux dirigeants concernés, alors qu'en matière législative, il les transmet généralement à la commission parlementaire chargée d'étudier le projet de loi.

Cette veille du Protecteur du citoyen lui permet de déceler des préjudices potentiels pour les citoyennes et citoyens, d'assurer la préservation de leurs recours, de suggérer des améliorations à apporter pour une meilleure résolution des problèmes constatés dans ses enquêtes ou de saluer des modifications répondant à ses recommandations antérieures. Par ses interventions, le Protecteur du citoyen vise également le maintien du plein exercice de sa compétence.

En 2019-2020, le Protecteur du citoyen a ainsi examiné 33 des 60 projets de loi présentés à l'Assemblée nationale et 90 des 128 projets de règlement publiés à la *Gazette officielle du Québec*. Les analyses réalisées ont donné lieu à cinq interventions sur des projets de loi et à six interventions sur des projets de règlement.

Au cours de l'exercice 2019-2020, la protectrice du citoyen a pris part à deux auditions formelles concernant des projets de loi :

- Le 18 septembre 2019, devant la Commission des relations avec les citoyens, relativement au projet de loi n° 18, *Loi modifiant le Code civil, le Code de procédure civile, la Loi sur le curateur public et diverses dispositions en matière de protection des personnes* ;
- Le 18 février 2020, devant la Commission de la santé et des services sociaux, au sujet du projet de loi n° 52, *Loi visant à renforcer le régime d'examen des plaintes du réseau de la santé et des services sociaux notamment pour les usagers qui reçoivent des services des établissements privés.*

En plus des actions liées à sa veille législative et réglementaire, les affaires parlementaires au Protecteur du citoyen prennent notamment la forme d'un soutien apporté aux commissions parlementaires dans l'exercice de leur mandat de surveillance des ministères et organismes publics. En effet, par son point de vue unique sur l'administration publique, le Protecteur du citoyen peut éclairer les parlementaires quant à la qualité des services publics. C'est dans ce contexte de collaboration que divers états de situation concernant les problématiques mises en évidence par le Protecteur du citoyen dans son examen des plaintes à l'égard des ministères et organismes qu'elle examinait ont, encore une fois cette année, été transmis à la Commission de l'administration publique.

De plus, le 13 juin 2019, au moment du dépôt à l'Assemblée nationale de son rapport spécial intitulé *Application de la Loi facilitant la divulgation d'actes répréhensibles à l'égard des organismes publics : Des manquements majeurs de la part du ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation (MAPAQ)*, la protectrice du citoyen a tenu à ce sujet une rencontre d'information avec les membres de la Commission des institutions et de la Commission de l'administration publique.



Les interventions publiques du Protecteur du citoyen en matière législative et réglementaire sont accessibles sur le site [protecteurducitoyen.qc.ca](http://protecteurducitoyen.qc.ca).

7/ Certains projets de loi ne sont généralement pas estimés pertinents aux fins de la veille législative et réglementaire : les projets de loi sur les crédits ou ceux adoptés le jour même ainsi que les projets de loi présentés par les députés et députées de l'opposition — à moins qu'il s'agisse d'une question d'intérêt pour le Protecteur du citoyen ou que le gouvernement indique que le projet de loi pourrait cheminer. Il en est de même des projets de décret de convention collective ou portant sur d'autres sujets visant directement les relations de travail ainsi que des projets pour lesquels le Protecteur du citoyen ne saurait apporter un éclairage utile, notamment en raison de leur nature trop technique.

# LA COOPÉRATION AVEC LES OMBUDSMANS ET LES AFFAIRES INTERNATIONALES

---

Le Protecteur du citoyen, comme ses homologues ombudsmans et médiateurs et médiatrices parlementaires des autres provinces et pays, participe aux travaux d'associations regroupant des institutions dont le mandat est similaire au sien, dont le Conseil canadien des ombudsmans parlementaires (CCOP), l'Association des Ombudsmans et Médiateurs de la Francophonie (AOMF), le Forum canadien des ombudsmans (FCO) et l'Institut international de l'ombudsman (IIO).

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 la diffusion de ses résultats, le développement des meilleures pratiques ainsi que la promotion de la connaissance et du rôle des ombudsmans. Ces actions s'inscrivent d'emblée dans les devoirs de la fonction du Protecteur du citoyen. Celui-ci choisit de prendre part aux activités de ces associations 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.

Sur le plan canadien, la coopération s'accomplit principalement avec le CCOP et avec le regroupement, plus informel, des commissaires à l'intégrité et des ombudsmans parlementaires exerçant comme lui un mandat en matière d'intégrité publique. Ainsi, la vice-protectrice aux affaires institutionnelles et à la prévention a participé à la réunion annuelle du CCOP qui a eu lieu à Victoria en juin 2019, puis au colloque de deux jours intitulé Looking Ahead: Symposium on the Future of the Parliamentary Ombudsman Functions and Services, tenu en marge de cette réunion. Accompagnée de la directrice des enquêtes sur les divulgations en matière d'intégrité publique, elle a aussi participé, en septembre 2019 à Halifax, à la réunion annuelle du regroupement des commissaires à l'intégrité et des ombudsmans parlementaires exerçant un mandat en matière d'intégrité publique.

Quant au vice-protecteur aux services aux citoyens et aux usagers, il a fait une présentation intitulée *Recommandations acceptées, mais qu'en est-il de leur implantation ?* dans le cadre du Congrès biennal conjoint du FCO et de l'Association des ombudsmans des universités et collèges du Canada, à Toronto en avril 2019.

À l'occasion des 30 ans de la Convention relative aux droits de l'enfant de l'ONU, l'AOMF et l'Assemblée parlementaire de la Francophonie (APF) ont tenu à Rabat, en octobre 2019, une conférence commune dont le thème était : *Les droits de l'enfant, priorité pour les Parlementaires et les Médiateurs de la Francophonie*. En marge de sa participation à la réunion du conseil d'administration de l'AOMF à titre de première vice-présidente, la protectrice du citoyen a été invitée à y faire une présentation sur le thème suivant : *L'enfant, usager des services publics*.

De plus, toujours dans un contexte lié à l'AOMF, une coordonnatrice aux enquêtes a agi comme formatrice lors de la 23<sup>e</sup> session de formation des collaborateurs des médiateurs membres de l'AOMF, tenue à Rabat en juin 2019. Celle-ci portait sur les droits des personnes en situation de handicap et sur l'accessibilité des services publics.

Par ailleurs, le Protecteur du citoyen a poursuivi sa participation au projet de coopération Accès à la justice et lutte contre l'impunité en Haïti, mené par Avocats sans frontières Canada (ASFC). Cette organisation a pour but de contribuer à la protection des droits humains des personnes en situation de vulnérabilité.

La collaboration du Protecteur du citoyen à ce projet vise plus particulièrement le renforcement des capacités de l'Office de la protection du citoyen d'Haïti. Le partenariat avec ASFC a débuté en 2017 et se poursuit jusqu'en 2022.

## La comparaison avec d'autres ombudsmans parlementaires

Depuis 2012-2013, le Protecteur du citoyen compare ses données de gestion avec celles d'autres ombudsmans parlementaires au Canada et à l'étranger, à des fins d'évaluation de sa performance. La sélection des institutions retenues repose sur leur similarité avec le Protecteur du citoyen en matière de domaines de compétence, de régimes parlementaires et de réalités démographiques. La disponibilité des données publiques officielles, seule source d'information considérée pour cet exercice comparatif, complète les critères de sélection des institutions retenues, lesquelles figurent à l'annexe 2 du présent rapport de gestion. Cette annexe rapporte les données rendues publiques pour l'année financière 2018-2019, puisqu'il s'agit là de la plus récente année de référence commune à l'ensemble des institutions comparées.

Étant donné qu'il n'existe pas de standards nationaux ou internationaux officiels concernant les méthodes de compilation des données de gestion s'appliquant aux ombudsmans et médiateurs et médiatrices, les données de l'annexe 2 doivent être interprétées avec les réserves qui s'imposent.

L'analyse des données recueillies pour 2018-2019 mène aux constats suivants :

- Parmi ses homologues, le Protecteur du citoyen se classe au premier rang pour ce qui est du ratio des demandes fermées par rapport aux demandes reçues (1,1) ;
- Parmi l'ensemble des ombudsmans parlementaires pris en compte dans l'annexe 2, le Protecteur du citoyen fait partie des institutions enregistrant le plus faible taux d'encadrement (7,1 %) après l'Ontario (7,0 %) et la Grande-Bretagne (2,2 %) ;
- Le nombre de demandes reçues par 100 000 habitants au Protecteur du citoyen (231,7) est supérieur à la moyenne (212,2) des demandes reçues par tous les ombudsmans parlementaires considérés dans l'annexe 2.



# LES AUTRES ENJEUX DE GESTION

---

## L'accès à l'information et la protection des renseignements personnels

Le Protecteur du citoyen est assujéti à la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels*<sup>8</sup> (*Loi sur l'accès*). 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 citoyennes et citoyens, et ce, dans le respect des lois qui encadrent l'exercice de sa mission.

L'institution n'est pas assujéti au *Règlement sur la diffusion de l'information et sur la protection des renseignements personnels*. Elle applique sa propre *Politique sur la diffusion de l'information et sur la protection des renseignements personnels*, laquelle intègre l'essentiel des exigences contenues dans ce règlement. De nombreux documents et renseignements sont ainsi rendus publics sur le site Web de l'institution.

Au cours de l'exercice 2019-2020, le Protecteur du citoyen a reçu 83 demandes d'accès à l'information. De ce nombre, 63 concernaient l'accès à des renseignements personnels et 20 avaient pour objet l'obtention de documents administratifs<sup>9</sup>.

## NOMBRE DE DEMANDES TRAITÉES<sup>10</sup> EN FONCTION DES DÉLAIS

DÉLAI DE TRAITEMENT	DEMANDES D'ACCÈS À DES DOCUMENTS ADMINISTRATIFS	DEMANDES D'ACCÈS À DES RENSEIGNEMENTS PERSONNELS	RECTIFICATION
De 0 à 20 jours	18	56	0
De 21 à 30 jours	3	6	0
31 jours et plus	0	1	0
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>63</b>	<b>0</b>

Précisons qu'une seule demande n'a pu être traitée à l'intérieur des délais qu'impose la *Loi sur l'accès*, en raison de la mise en place de mesures exceptionnelles en lien avec la propagation de la COVID-19.

8/ RLRQ, c. A-2.1.

9/ Ces données englobent les demandes de toutes natures, soit les demandes d'accès à des documents administratifs, les demandes d'accès à des renseignements personnels et les demandes de rectification. Lorsqu'une demande comporte plus d'un volet (ex. : accès à des renseignements personnels ET rectification ; accès à des documents administratifs ET à des renseignements personnels), elle n'est comptabilisée qu'une seule fois, en fonction de ce qui est jugé le plus prépondérant comme nature de la demande, le tout conformément aux instructions 2019-2020 du Secrétariat du Conseil du trésor.

10/ On entend par demandes traitées celles dont le traitement a été **terminé au cours de l'année financière**. La date de réception pourrait donc être antérieure à l'année financière visée par cette reddition de compte. De même, le nombre de demandes reçues dans l'année et le nombre de celles qui ont été traitées pourraient différer.

## NOMBRE DE DEMANDES TRAITÉES EN FONCTION DE LEUR NATURE ET DE LA DÉCISION RENDUE

DÉCISION RENDUE	DEMANDES D'ACCÈS À DES DOCUMENTS ADMINISTRATIFS	DEMANDES D'ACCÈS À DES RENSEIGNEMENTS PERSONNELS	DEMANDES DE RECTIFICATION	DISPOSITIONS DE LA LOI INVOQUÉES
Acceptée	5	9	0	N/A
Partiellement acceptée	5	42	0	LPC <sup>11</sup> : 24, 34 ; Loi sur l'accès : 28, 31, 48, 53, 54, 57, 59 ; CDLP <sup>12</sup> : 9
Refusée	4	5	0	LPC : 24, 34 ; Loi sur l'accès : 28, 88.1, 89.1, 94 ; LFDAROP <sup>13</sup> : 29
Autre	7	7	0	Loi sur l'accès : 1, 48, 88.1 ; désistement.

La *Loi sur le Protecteur du citoyen* comporte des dispositions particulières qui octroient un caractère confidentiel à certains documents ou renseignements obtenus ou produits dans le cadre des fonctions du personnel de l'institution. Ce sont donc ces dispositions qui sont régulièrement invoquées dans les décisions partiellement acceptées ou refusées.

Par ailleurs, au cours de l'exercice 2019-2020, le Protecteur du citoyen a offert six séances de formation sur l'accès à l'information et sur la protection des renseignements personnels à 35 nouveaux employés et employées lors de leur arrivée dans l'institution. De plus, il a donné à six membres du personnel deux séances de formation sur les particularités d'application de la Loi sur l'accès au sein de l'institution. Enfin, il a partagé deux capsules d'information avec l'ensemble du personnel dans l'intranet.

<b>Nombre total de demandes ayant fait l'objet d'un accommodement raisonnable</b>	0
<b>Nombre d'avis de révision reçus de la Commission de l'accès à l'information</b>	4

11 / *Loi sur le Protecteur du citoyen* (RLRQ, c. P-32).

12 / *Charte des droits et libertés de la personne* (RLRQ, c. C-12).

13 / *Loi facilitant la divulgation d'actes répréhensibles à l'égard des organismes publics* (RLRQ, c. D-11.1).

## La divulgation d'actes répréhensibles

Le Protecteur du citoyen, qui est l'institution responsable de recevoir les divulgations d'actes répréhensibles concernant les organismes publics, est également assujéti à la *Loi facilitant la divulgation d'actes répréhensibles à l'égard des organismes publics*. Dans ce contexte, il a adopté, le 8 décembre 2017, sa Procédure visant à faciliter la divulgation d'actes répréhensibles à l'égard du Protecteur du citoyen. Cette procédure, mise à jour en novembre 2018, peut être consultée sur le site [protecteurducitoyen.qc.ca](http://protecteurducitoyen.qc.ca).

Le tableau présenté ci-dessous a été adapté à la réalité de l'institution. Il rend compte du nombre de divulgations reçues à l'égard du Protecteur du citoyen ainsi que du nombre de communications qu'il a transmises pour chacun des paragraphes visés à l'article 25 de la Loi. Notons qu'au cours de l'exercice 2019-2020, la seule divulgation reçue a été fermée en application de l'article 12.

ARTICLE 25 DE LA LOI FACILITANT LA DIVULGATION D'ACTES RÉPRÉHENSIBLES À L'ÉGARD DES ORGANISMES PUBLICS	NOMBRE DE DIVULGATIONS OU DE COMMUNICATIONS
1. Divulgations reçues par la Direction des enquêtes sur les divulgations en matière d'intégrité publique ou par le répondant en éthique	1
2. Nombre de motifs allégués dans les divulgations reçues	1
3. Divulgations auxquelles il a été mis fin, en application de l'article 12	1
4. Motifs vérifiés par la Direction des enquêtes sur les divulgations en matière d'intégrité publique ou par le répondant en éthique :	—
Catégorie d'acte répréhensible à laquelle se rapportent les motifs allégués dans les divulgations reçues, excluant ceux auxquels il a été mis fin	
- Une contravention à une loi du Québec, à une loi fédérale applicable au Québec ou à un règlement pris en application d'une telle loi	—
- Un manquement grave aux normes d'éthique et de déontologie	—
- Un usage abusif des fonds ou des biens d'un organisme public, y compris de ceux que celui-ci gère ou détient pour autrui	—
- Un cas grave de mauvaise gestion au sein d'un organisme public, y compris un abus d'autorité	—
- Le fait, par un acte ou par une omission, de porter gravement atteinte ou de risquer de porter gravement atteinte à la santé ou à la sécurité d'une personne ou à l'environnement	—
- Le fait d'ordonner ou de conseiller à une personne de commettre un acte répréhensible mentionné précédemment	—
5. Nombre total de motifs qui ont fait l'objet d'une vérification	—
6. Nombre total de motifs fondés parmi les motifs vérifiés	—
7. Nombre total de divulgations qui se sont avérées fondées (comportant au moins un motif fondé)	—
8. Communications de renseignements, effectuées en application du premier alinéa de l'article 14	—

## 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 s'applique à la protectrice du citoyen, à la vice-protectrice et au vice-protecteur alors que le deuxième lie les gestionnaires et le personnel de l'institution. Ce dernier code établit notamment un mécanisme de divulgation de manquements ayant été constatés par le personnel, complété par des mesures le protégeant contre toutes représailles. Ces documents peuvent être consultés sur le site Web du Protecteur du citoyen. Notons également qu'à compter de l'exercice 2020-2021, tout membre du personnel de l'institution devra signer annuellement la *Déclaration annuelle relative à l'intégrité, à l'impartialité et à la confidentialité*.

Parmi les autres mesures concrètes mises en place par l'institution figurent la tenue du *Registre des dons, marques d'hospitalité et autres avantages* ainsi que la désignation d'un répondant en éthique. Cette personne est chargée notamment d'administrer le registre, d'assurer le respect des codes et de conseiller tout membre du personnel aux prises avec un dilemme d'ordre éthique.

Enfin, l'institution donne systématiquement une séance de formation consacrée à l'éthique à chaque personne qu'elle embauche. Elle intègre entre autres des enjeux relatifs aux médias sociaux. En 2019-2020, 28 personnes ont suivi cette formation.

## 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*<sup>14</sup> dans l'exercice de ses fonctions et dans ses relations quotidiennes avec les citoyennes et citoyens et ses interlocutrices et 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 citoyennes et citoyens d'expression anglaise.

Le personnel est informé de la politique institutionnelle et de ses critères d'application. Il est assisté, s'il y a lieu, par le ou la gestionnaire responsable en cette matière. De plus, chaque direction dont l'équipe est en contact direct avec les citoyennes et citoyens compte au moins une personne-ressource maîtrisant la langue anglaise et 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 citoyennes et citoyens en plus de préconiser le principe d'équité dans ses interventions auprès du législateur ou auprès des ministères, organismes publics et instances assujétis à sa compétence d'intervention. Il s'assure que les solutions mises en place ont un caractère de pérennité.

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

Dans le souci constant d'améliorer sa performance, le Protecteur du citoyen implante et met à la disposition de son équipe des outils de travail modernes et efficaces. Ces derniers permettent notamment : de réduire les déplacements du personnel (système de visioconférence), de diminuer le nombre d'impressions (ex. : réunion de l'exécutif et du conseil de direction sans papier) et de faciliter l'accès au savoir institutionnel. Il adopte également des pratiques de production et de consommation écoresponsables, aussi bien dans le traitement des dossiers des citoyennes et citoyens, notamment par la numérisation systématique des documents reçus à ses bureaux, que dans la conservation des ressources. Ainsi, il fait de la récupération, il imprime les documents recto verso et il évite l'impression couleur, sauf lorsqu'elle est requise.

14 / 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

### Répartition de l'effectif

Le décret 1211-2019 du 11 décembre 2019 fixe dorénavant à 181 le nombre de postes réguliers que le Protecteur du citoyen peut pourvoir. Ce nombre de postes était auparavant établi à 171. L'ajout des nouvelles ressources est attribuable à la hausse des demandes de services depuis la création de la Direction des enquêtes sur les divulgations en matière d'intégrité publique.

### EFFECTIF AU 31 MARS SELON LES CATÉGORIES D'EMPLOI

CATÉGORIE D'EMPLOI	2019-2020	2018-2019	2017-2018
Hors cadres	3	3	3
Cadres	9	10	10
Personnel professionnel	98	93	80
Personnel technicien	48	46	38
Personnel de soutien	15	16	13
Postes non attribués	8	3	—
<b>Total</b>	<b>181</b>	<b>171</b>	<b>144*</b>

\* / L'effectif a été temporairement modifié étant donné l'ajout de personnel rendu nécessaire pour le fonctionnement de la nouvelle Direction des enquêtes sur les divulgations en matière d'intégrité publique.

### EFFECTIF AU 31 MARS PAR SECTEURS D'ACTIVITÉ

SECTEUR D'ACTIVITÉ	NOMBRE DE POSTES 2019-2020	NOMBRE DE POSTES 2018-2019
Services aux citoyennes et citoyens et aux usagères et usagers et divulgations d'actes répréhensibles à l'égard d'un organisme public	125*	117
- Demandes concernant le réseau de la santé et des services sociaux	41	38
- Demandes concernant les ministères et organismes	47	44
- Demandes concernant les services correctionnels	11	11
- Demandes concernant un acte répréhensible à l'égard d'un organisme	15	12
Gouvernance, prévention et innovation	24	27
Soutien administratif	24	24
<b>Total</b>	<b>173**</b>	<b>168</b>

\* / Ce nombre de postes inclut les postes indiqués pour chacun des quatre mandats de l'institution et 11 autres postes qui n'y sont pas spécifiquement rattachés. C'est le cas, notamment, du personnel de la Direction de l'accueil et de la recevabilité et d'autres postes du vice-protectorat aux services aux citoyens et aux usagers.

\*\* / Huit postes ne sont actuellement pas attribués.

Ce tableau permet de constater que 72 % des ressources de l'institution sont consacrées au traitement des demandes des citoyennes et citoyens concernant les ministères et organismes, les services correctionnels et le réseau de la santé et des services sociaux ainsi que la divulgation d'actes répréhensibles à l'égard d'un organisme public.

Le Protecteur du citoyen attribue 14 % de ses ressources à la gouvernance, à la prévention et à l'innovation. Les personnes chargées de ces responsabilités voient notamment à la mise en œuvre d'actions préventives telles que la veille législative et réglementaire, la réalisation d'enquêtes spéciales, la consolidation des recommandations formulées par l'institution auprès des instances, l'amélioration de la qualité des services, l'accompagnement et le conseil sur le plan juridique et les communications avec les citoyennes et citoyens.

Enfin, ce sont 14 % des ressources du Protecteur du citoyen qui sont affectées à la gestion des ressources humaines, à l'administration ainsi qu'à la gestion des technologies de l'information et à la gestion des données.

#### ***Taux de membres du personnel ayant reçu des attentes et dont la performance a été évaluée***

Le personnel d'encadrement du Protecteur du citoyen s'assure de transmettre des attentes claires aux membres du personnel de l'institution ainsi qu'une rétroaction relative à la performance et aux contributions de chacun et chacune.

Au cours de l'exercice 2019-2020, le Protecteur du citoyen a revu ses méthodes d'évaluation du personnel et a élaboré son Programme d'appréciation des contributions au travail qui entrera en vigueur durant l'année 2020-2021.

Le tableau suivant présente le taux de membres du personnel ayant reçu des attentes ainsi que le taux de membres du personnel dont la performance a été évaluée.

### **TAUX DE MEMBRES DU PERSONNEL AYANT REÇU DES ATTENTES ET DONT LA PERFORMANCE A ÉTÉ ÉVALUÉE**

	2019-2020
Taux de membres du personnel ayant reçu des attentes (%)	89 %
Taux de membres du personnel dont la performance a été évaluée (%)	80 %

#### ***Formation et perfectionnement du personnel***

Le Protecteur du citoyen voit au développement continu des connaissances et des compétences de ses ressources humaines. Il dispose d'un solide programme d'accueil qu'il adapte à chacun des types de postes à pourvoir.

Il prévoit annuellement, dans le cadre de son Plan de développement des ressources humaines, des activités de formation qui répondent aux besoins formulés par le personnel selon les domaines d'intervention.

### **RÉPARTITION DES DÉPENSES TOTALES\* DESTINÉES À LA FORMATION ET AU PERFECTIONNEMENT DU PERSONNEL PAR CHAMPS D'ACTIVITÉ**

CHAMPS D'ACTIVITÉ	ANNÉE CIVILE 2019	ANNÉE CIVILE 2018
Favoriser le développement des compétences	176 339 \$	171 120 \$
Soutenir l'acquisition des habiletés de gestion	25 206 \$	16 582 \$
Acquérir de nouvelles connaissances technologiques	8 739 \$	24 682 \$
Favoriser l'intégration du personnel et le cheminement de carrière	22 856 \$	12 584 \$
Améliorer les capacités de communication verbale et écrite	23 586 \$	85 255 \$
<b>Total</b>	<b>256 726 \$</b>	<b>310 223 \$</b>

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

## RÉPARTITION DES DÉPENSES TOTALES\* DESTINÉES À LA FORMATION ET AU PERFECTIONNEMENT DU PERSONNEL PAR CHAMPS D'ACTIVITÉ

RÉPARTITION DES DÉPENSES DE FORMATION	ANNÉE CIVILE 2019	ANNÉE CIVILE 2018
Proportion de la masse salariale	2,0 %	2,5 %
Nombre moyen de jours de formation par personne	2,6	3,5
Somme allouée par personne	1 395,25 \$	1 926,85 \$

## JOURS DE FORMATION PAR CATÉGORIES D'EMPLOI

CATÉGORIE D'EMPLOI	ANNÉE CIVILE 2019	ANNÉE CIVILE 2018
Cadres	43,7	53,9
Personnel professionnel	296,0	380,9
Fonctionnaires	135,1	132,5
<b>Total</b>	<b>474,8</b>	<b>567,3</b>

Les ressources financières consacrées à la formation ont connu cette année une baisse de 17,2%. Cette diminution s'explique notamment par la fin du programme de formation à l'intention du nouveau personnel de la Direction des enquêtes sur les divulgations en matière d'intégrité publique et par l'annulation de formations en fin d'année financière en raison de la pandémie de la COVID-19.

Comme l'année précédente, le Protecteur du citoyen respecte la *Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre*<sup>15</sup>.

### *Planification de la main-d'œuvre et de la relève*

Les autorités du Protecteur du citoyen examinent chaque poste devenu vacant et chaque renouvellement de contrat occasionnel pour déterminer l'allocation appropriée des ressources selon les priorités opérationnelles et les orientations stratégiques de l'institution.

Le tableau suivant présente le taux de départs volontaires (taux de roulement) du personnel permanent dans les trois dernières années.

<sup>15</sup> / RLRQ, c. D-8.3.

## DÉPARTS VOLONTAIRES (TAUX DE ROULEMENT)

DÉPARTS	2019-2020		2018-2019		2017-2018	
	N <sup>bre</sup>	DÉPARTS %	N <sup>bre</sup>	DÉPARTS %	N <sup>bre</sup>	DÉPARTS %
Nombre de départs	20	11,0	14	8,2	10	6,9
Nombre de postes occupés*	181		171		144	

\* / Le nombre de postes occupés correspond au nombre de postes réguliers indiqué dans le tableau Effectif au 31 mars selon les catégories d'emploi, présenté dans la section « Répartition de l'effectif ».

Le taux de départs volontaires a augmenté de 2,8 points de pourcentage au cours de l'exercice 2019-2020.

Sur les 20 départs enregistrés, l'institution compte 11 démissions, six départs à la retraite et trois retours à la fonction publique (mutation).

### La gestion et le contrôle des effectifs

## RÉPARTITION DES EFFECTIFS EN HEURES RÉMUNÉRÉES POUR LA PÉRIODE DU 1<sup>ER</sup> AVRIL 2019 AU 31 MARS 2020

CATÉGORIE	HEURES TRAVAILLÉES	HEURES SUPPLÉMENTAIRES	TOTAL DES HEURES RÉMUNÉRÉES	TOTAL EN ETC TRANSPOSÉS
Personnel d'encadrement	22 234	0	22 234	12,17
Personnel professionnel	168 259	1 044	169 303	92,70
Personnel de bureau et technicien	100 490	155	100 645	55,11
Stagiaires et étudiants et étudiantes	12 071	20	12 091	6,62
<b>Total 2019-2020</b>	<b>303 054</b>	<b>1 219</b>	<b>304 273</b>	<b>166,60</b>
Total 2018-2019	313 994	1 528	315 522	172,77

Au cours de l'exercice 2019-2020, le nombre total d'heures rémunérées s'est chiffré à 304 273 heures, et il comprend<sup>16</sup> 12 091 heures réalisées par les étudiants et étudiantes et les stagiaires. La somme de 304 273 heures correspond à 166,60 ETC.

En comparaison avec l'an dernier, il s'agit d'une baisse de 6,17 ETC. Cette diminution s'explique par la baisse des heures travaillées dans les directions de soutien en raison de la difficulté à recruter de la main-d'œuvre qualifiée pour pourvoir les postes vacants.

<sup>16</sup> / Le Secrétariat du Conseil du trésor invite les organismes dont le personnel n'est pas nommé en vertu de la *Loi sur la fonction publique* à inclure les heures des étudiants et étudiantes et des stagiaires au nombre d'heures rémunérées réalisées par le personnel régulier et occasionnel.

## CONTRATS DE SERVICE DE 25 000 \$ ET PLUS CONCLUS ENTRE LE 1<sup>ER</sup> AVRIL 2019 ET LE 31 MARS 2020

CATÉGORIE	NOMBRE	VALEUR
Contrat de service avec une personne physique	1	163 500 \$
Contrats de service avec un contractant autre qu'une personne physique	5	555 268 \$
<b>Total des contrats de service</b>	<b>6</b>	<b>718 768 \$</b>

Au cours du dernier exercice financier, à la suite d'un appel d'offres public, le Protecteur a octroyé un contrat de service de traduction du français vers l'anglais de trois ans à une personne physique.

Cinq contrats de service ont été conclus auprès de contractants autres qu'une personne physique. Le Protecteur du citoyen a procédé par appel d'offres sur invitation pour obtenir les services d'une firme qui puisse

accompagner sa direction du soutien à la gouvernance en gestion de performance organisationnelle. Un autre appel d'offres a été nécessaire pour obtenir les services d'une agence de communications numériques. L'institution a aussi réalisé un appel d'offres public en vue de recourir aux services d'un auditeur ou d'une auditrice interne. Finalement, deux contrats de nature juridique ont également été conclus auprès de deux cabinets d'avocats.

### Les ressources financières

#### UTILISATION DES CRÉDITS ANNUELS (EN MILLIERS DE DOLLARS)

CATÉGORIE	2019-2020	2018-2019
Budget de dépense*	18 497,4	17 884,2
Budget d'investissement	355,0	355,0

\* / Cette catégorie inclut les crédits permanents de 0,5 million de dollars octroyés annuellement au Protecteur du citoyen pour couvrir les dépenses du régime de retraite des anciens protecteurs et vice-protecteurs.

Des crédits de 18 millions de dollars sont inscrits pour le Protecteur du citoyen au Budget de dépenses 2019-2020 consacré à l'Assemblée nationale et aux personnes désignées. De plus, en cours d'exercice financier, le Protecteur du citoyen a obtenu une enveloppe budgétaire additionnelle du Conseil du trésor de l'ordre de 0,5 million de dollars.

Au total, le budget pour 2019-2020 s'élève donc à 18,5 millions de dollars. Il s'agit d'une augmentation de 3,4 % par rapport à l'année précédente. Cette hausse s'explique principalement par la majoration des salaires et l'ajout d'effectif.

#### VENTILATION DES DÉPENSES (EN MILLIERS DE DOLLARS)

CATÉGORIE	DÉPENSES RÉELLES 2019-2020	DÉPENSES RÉELLES 2018-2019	ÉCART	VARIATION
Services aux citoyennes et citoyens et aux usagères et usagers et divulgations d'actes répréhensibles à l'égard d'un organisme public	12 007,9	12 147,3	-139,4	-1,2 %
Gouvernance, prévention et innovation	3 374,7	3 168,9	205,8	6,5 %
Soutien administratif	2 490,9	2 288,6	202,3	8,8 %

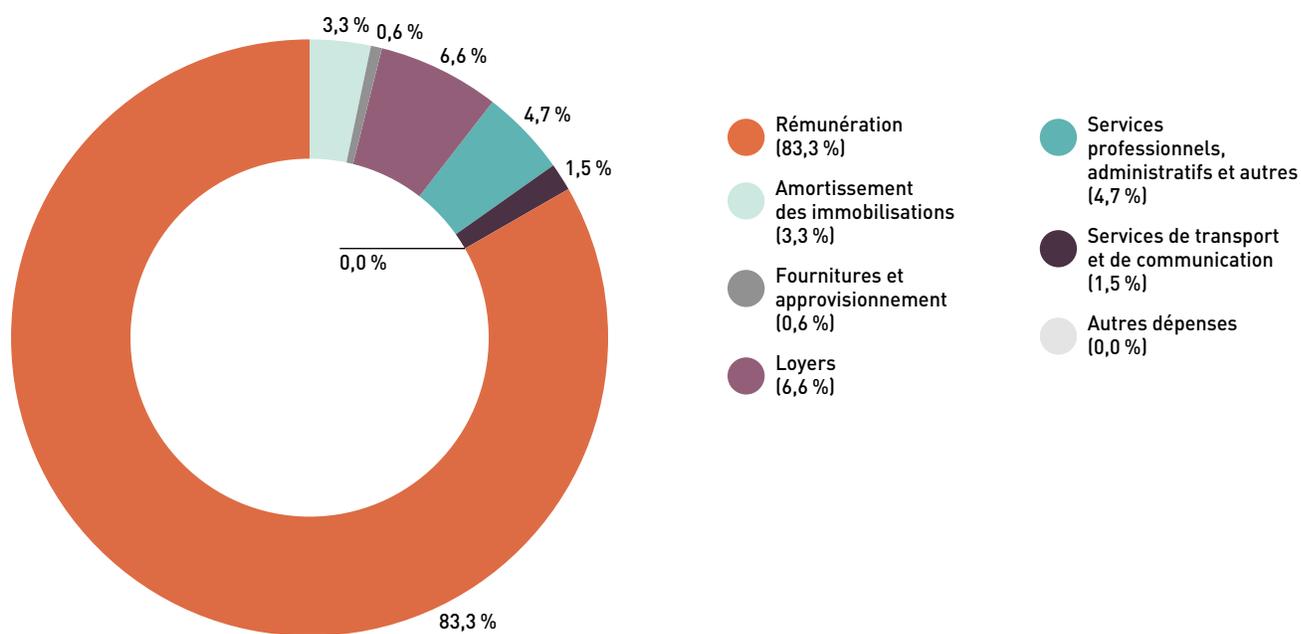
\* / Les dépenses ont été ventilées dans chacun des secteurs d'activité au prorata de la répartition de la masse salariale dans ces mêmes secteurs d'activité.

Les dépenses totales du Protecteur du citoyen ont augmenté de 1,5% comparativement à l'année précédente. Les dépenses en rémunération sont en hausse de 2,1% en lien avec les augmentations salariales conventionnées.

Quant aux dépenses de fonctionnement, elles sont en baisse de 1,4%, résultat de la non-récurrence de dépenses effectuées en 2018-2019 occasionnées par le changement de locaux.

## VENTILATION DES DÉPENSES SELON LES POSTES BUDGÉTAIRES (EN MILLIERS DE DOLLARS)

CATÉGORIE	2019-2020	2018-2019
Rémunération	14 880,9	14 569,7
Services de transport et de communication	259,1	345,9
Services professionnels, administratifs et autres	846,9	885,1
Loyers	1 177,0	1 022,8
Fournitures et approvisionnement	115,0	207,4
Autres dépenses	1,3	9,3
Amortissement des immobilisations	593,3	564,6
<b>Total des dépenses</b>	<b>17 873,5</b>	<b>17 604,8</b>



### Les ressources informationnelles

Les ressources informationnelles fournissent un appui essentiel à la réalisation des objectifs du plan stratégique et à la *Déclaration de services aux citoyens*. Elles participent également à l'amélioration continue des processus et des services liés aux différents secteurs d'intervention de l'institution, notamment par la production des indicateurs de gestion.

Le tableau suivant illustre les dépenses et les investissements réels en ressources informationnelles selon les types d'intervention pour l'exercice 2019-2020.

### DÉPENSES ET INVESTISSEMENTS RÉELS EN RESSOURCES INFORMATIONNELLES EN 2019-2020

TYPE D'INTERVENTION	INVESTISSEMENTS	DÉPENSES
Projet	27 208 \$	—
Activité	11 060 \$	1 088 520 \$
<b>Total</b>	<b>38 268 \$</b>	<b>1 088 520 \$</b>

Les activités représentent les sommes investies pour l'entretien, le maintien et l'évolution des actifs informationnels du Protecteur du citoyen. Il s'agit principalement :

- Des travaux d'entretien et d'évaluation du système de mission qui sont livrés en mode agile ;
- Des services de soutien technique fournis au personnel de l'institution ;
- De la mise à niveau, de l'entretien, de la maintenance et de l'exploitation des infrastructures technologiques ;

- Des contrats des services techniques, de télécommunications et d'acquisition ou renouvellements des licences ;
- Des acquisitions d'équipement informatique et des logiciels ;
- Des dépenses relatives au centre de documentation.

Enfin, les projets regroupent les activités de mise en œuvre et de déploiement graduel de la plateforme de gestion intégrée des documents. Comme prévu, ces travaux ont été menés à terme au 31 mars 2020.

# ANNEXES

---

# ANNEXE 1

LES RÉSULTATS DU PLAN STRATÉGIQUE 2018-2023 EN UN COUP D'ŒIL

OBJECTIFS	INDICATEURS	CIBLES	RÉSULTATS 2019-2020		
			ATTEINTE <sup>17</sup>	NON ATTEINTE	NE S'APPLIQUE PAS EN 2019-2020
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 %			×
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			×
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			×
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			×
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			×

<sup>17</sup> / Un résultat est considéré comme atteint lorsqu'un écart inférieur à 1% est observé par rapport à la cible.

OBJECTIFS	INDICATEURS	CIBLES	RÉSULTATS 2019-2020		
			ATTEINTE <sup>17</sup>	NON ATTEINTE	NE S'APPLIQUE PAS EN 2019-2020
		Annuellement : Traitement en 10 jours ouvrables de 90 % des demandes concernant les services correctionnels	×		
		An 5 : Traitement en 60 jours de 60 % des demandes concernant un acte répréhensible à l'égard d'un organisme public et ne nécessitant pas d'enquête <sup>18</sup>			×
		An 5 : Traitement en 12 mois de 60 % des demandes concernant un acte répréhensible à l'égard d'un organisme public et nécessitant une enquête <sup>18</sup>			×
	Proportion annuelle des interventions spéciales terminées selon l'échéance déterminée et faisant l'objet d'une publication	75 %		×	
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	×		
		An 5 : Stratégie déployée et bilan réalisé			×
	Pourcentage des instances rencontrées annuellement	À compter de l'an 2 : 95 %		×	
2.3.1 S'assurer de l'implantation effective des recommandations	Pourcentage de recommandations écrites selon la méthode SMART	An 5 : 95 %			×

<sup>18</sup> / Cette cible est nouvelle depuis le 1<sup>er</sup> avril 2019.

OBJECTIFS	INDICATEURS	CIBLES	RÉSULTATS 2019-2020		
			ATTEINTE <sup>17</sup>	NON ATTEINTE	NE S'APPLIQUE PAS EN 2019-2020
	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			×
<b>2.3.2 Agir pour le plus grand nombre</b>	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	×		
<b>3.1.1 Promouvoir un milieu de travail collaboratif et stimulant</b>	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			×
<b>3.2.1 Assurer la relève et le maintien de l'expertise</b>	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			×
<b>3.2.2 Renforcer la cohérence des actions</b>	Réalisation d'un diagnostic institutionnel	An 2: Diagnostic réalisé	×		
	Pourcentage de mise en œuvre d'un plan d'action découlant du diagnostic	An 5: 100% du plan d'action mis en œuvre			×
<b>3.3.1 Optimiser les processus de travail</b>	Mise en place d'un programme de performance et d'innovation	An 1: Programme élaboré	×		
		An 5: 5 processus révisés			×

OBJECTIFS	INDICATEURS	CIBLES	RÉSULTATS 2019-2020		
			ATTEINTE <sup>17</sup>	NON ATTEINTE	NE S'APPLIQUE PAS EN 2019-2020
		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%			×
<b>3.3.2 Consolider les meilleures pratiques en matière de qualité des services</b>	Pourcentage d'implantation des améliorations jugées prioritaires après consultation des citoyennes et citoyens	An 2: Améliorations déterminées	×		
		An 5: 100% des améliorations implantées			×

# ANNEXE 2

TABLEAU COMPARATIF 2018-2019\* DES OMBUDSMANS PARLEMENTAIRES  
(CHAMPS DE COMPÉTENCE, VOLUME DES DEMANDES, PERFORMANCE ET GESTION)

PROVINCE OU PAYS	POPULATION (ESTIMATIONS 2018)	MINISTÈRES ET ORGANISMES	SOCIÉTÉS D'ÉTAT	RÉSEAU SCOLAIRE	JEUNESSE	SERVICES CORRECTIONNELS	RÉSEAU MUNICIPAL	SANTÉ	DEMANDES REÇUES <sup>19</sup>	DEMANDES FERMÉES	DÉPENSES TOTALES (2018-2019) EN DOLLARS CANADIENS	COÛT (POUR L'ÉTAT) PAR HABITANT EN DOLLARS CANADIENS	DEMANDES REÇUES PAR 100 000 HABITANTS	RATIO DES DEMANDES FERMÉES / DEMANDES REÇUES	EMPLOYÉS ET EMPLOYÉES (ÉQUIVALENTS TEMPS COMPLET)	TAUX D'ENCADREMENT	MASSE SALARIALE / DÉPENSES TOTALES
<b>Ombudsmans parlementaires canadiens</b>																	
Québec <i>Protecteur du citoyen</i>	8 387 632	C	HC	HC	HC <sup>20</sup>	C	HC	C	19 434	21 608	17 604 800	2,10	231,7	1,112	168	7,1%	82,8%
Ontario	14 318 545	C	C <sup>21</sup>	C	HC	C	C	HC	27 419	26 446	15 300 000	1,07	191,5	0,965	143	7,0%	76,2%
Manitoba	1 353 403	C	C	HC	HC	C	C	C	4 081	ND	3 689 190	2,73	301,5	ND	36	25,0%	81,8%
Saskatchewan	1 162 978	C	C	HC	HC	C	C	C	3 898	3 263	3 035 894	2,61	335,2	0,839	27	18,5%	77,3%
Alberta	4 300 721	C	HC	HC	HC	C	C	C	5 021	4 954	3 475 985	0,81	116,7	0,987	32	31,3%	100,0%
Colombie- Britannique	5 001 170	C	C	C	C	C	C	C	7 097	7 131	7 478 101	1,50	141,9	1,005	71	ND	84,7%
Nouvelle-Écosse	959 500	C	C	C	C	C	C	C	2 047	2 023	1 773 000	1,85	213,3	0,988	17	29,4%	87,6%
Terre-Neuve- et-Labrador	525 604	C	C	C	HC	C	HC	C	709	709	756 010	1,44	134,9	1 000	8	25,0%	88,8%
<b>Ombudsmans parlementaires du Commonwealth</b>																	
Grande-Bretagne (sans l'Écosse)	59 115 800	C	C	HC	C	HC	HC	C	29 841	ND	46 092 095 <sup>22</sup>	0,78 <sup>23</sup>	50,5	ND	402	2,2%	79,5%
Écosse	5 438 100	C	C	C	C	C	C	C	5 895	5 662	8 462 333 <sup>22</sup>	1,54 <sup>23</sup>	108,4	0,960	64	12,5%	74,9%
Australie- Occidentale	2 615 800	C	C	C	C	C	C	HC	12 515	12 537	9 608 090 <sup>22</sup>	3,67 <sup>23</sup>	478,4	1,002	64	15,6%	74,8%
Nouvelle-Zélande	4 904 100	C	C	C	C	C	C	C	11 886	11 793	15 481 315 <sup>22</sup>	3,33 <sup>23</sup>	242,4	0,992	93	17,2%	61,9%

\* / Les données présentées dans ce tableau proviennent des renseignements rendus publics l'an dernier par les instances concernées.

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

19 / Le nombre de demandes reçues inclut parfois des demandes reçues en vertu d'autres mandats, tels que la divulgation d'actes répréhensibles, qui peuvent porter sur davantage de champs de compétence que ceux couverts par le mandat traditionnel d'ombudsman.

20 / Cependant, le Protecteur du citoyen peut observer la procédure qu'a suivie le Directeur de la protection de la jeunesse pour rendre sa décision et formuler des recommandations, le cas échéant.

21 / À l'exception d'Hydro One depuis juin 2015.

22 / Dépenses converties en dollars canadiens selon le taux moyen 2019  
(<https://www.banqueducanada.ca/taux/taux-de-change/taux-de-change-moyens-annuels/>).

23 / Coût par habitant converti en dollars canadiens selon le taux moyen 2019  
(<https://www.banqueducanada.ca/taux/taux-de-change/taux-de-change-moyens-annuels/>).



#### **QUÉBEC**

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

#### **MONTRÉAL**

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

---

**Sans frais : 1 800 463-5070**

[protecteurducitoyen.qc.ca](http://protecteurducitoyen.qc.ca)