PROTECTEUR
DU CITOYEN

RAPPORT ANNUEL DE GESTION 2020-2021

RAPPORT ANNUEL DE GESTION 2020-2021

Québec, septembre 2021

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 2020-2021.

Ce rapport, qui fait partie intégrante du 51e rapport annuel du Protecteur du citoyen, constitue la troisième reddition de compte à l'égard du Plan stratégique 2018-2023, de la Déclaration de services aux citoyens entrée en vigueur le 1er avril 2018 et des autres activités de nature administrative de l'institution.

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

La protectrice du citoyen,

Marie Rinfret

TABLE DES MATIÈRES

6 MESSAGE DE LA PROTECTRICE DU CITOYEN
8 Déclaration de la protectrice du citoyen
9 Rapport de validation de l'auditeur interne

10 LE PROTECTEUR DU CITOYEN

13 LE CONTEXTE INSTITUTIONNEL

14 2020-2021 EN BREF

15 LE PLAN STRATÉGIQUE 2018-2023

29 LA DÉCLARATION DE SERVICES AUX CITOYENS

34 LES AFFAIRES PARLEMENTAIRES

36 LA COOPÉRATION AVEC LES OMBUDSMANS ET LES AFFAIRES INTERNATIONALES
37 La comparaison avec d'autres ombudsmans parlementaires

38 LES AUTRES ENJEUX DE GESTION
39 L'accès à l'information et la protection des renseignements personnels
40 La divulgation d'actes répréhensibles
41 L'éthique et la déontologie
42 La politique linguistique
42 Le développement durable

43 L'UTILISATION DES RESSOURCES
44 Les ressources humaines
46 Planification de la main-d'œuvre et de la relève
47 La gestion et le contrôle des effectifs
48 Les ressources financières
50 Les ressources informationnelles

52 Annexe 1 — Les résultats du Plan stratégique 2018-2023 en un coup d'œil

58 Annexe 2 — Tableau comparatif 2019-2020 des ombudsmans parlementaires (champs de compétence, volume des demandes, performance et gestion)

MESSAGE DE LA PROTECTRICE DU CITOYEN

Mesdames et Messieurs les Parlementaires,

Je vous présente le *Rapport annuel de gestion 2020-2021* 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;**
- **Sa conformité au cadre légal, aux règles et aux meilleures pratiques de gestion.**

Il est complémentaire au rapport annuel d'activités pour la même durée.

Remerciements

La période prise en compte par le présent rapport commence le 1er avril 2020. À cette date, le Québec vivait depuis deux semaines une interruption abrupte de pans entiers de son activité économique, sociale et culturelle.

Pour le Protecteur du citoyen, il est apparu tout de suite que ce contexte inédit exigeait d'implanter sur-le-champ de nouveaux outils, modes collaboratifs et processus de travail en vue de maintenir la qualité des services. Sa mission de veiller au respect des droits des personnes qui font affaire avec les services publics risquait d'ailleurs de s'affirmer, d'autant plus que le fonctionnement des ministères, organismes et instances pouvait être affecté par une pandémie sans précédent.

Dans les circonstances, j'ai pu constater la détermination de mon équipe à travailler avec la même efficacité, quoiqu'en dehors de ses habitudes : télétravail généralisé, communications à distance, mesures sanitaires, obligations familiales fluctuant au gré de la fermeture partielle ou complète des milieux de garde et des écoles. En dépit de la crise, l'ensemble du personnel du Protecteur du citoyen est parvenu à atteindre les cibles de notre plan stratégique, à maintenir la qualité de nos services et à respecter la plupart des engagements énoncés dans notre Déclaration de services aux citoyens. Par ailleurs, certaines pratiques innovantes demeureront même au sortir de la crise, prouvant la double utilité des efforts déployés.

Je félicite chacune et chacun des membres du personnel pour leur remarquable capacité à s'adapter aux événements et je les remercie sincèrement.

Concourir à l'amélioration des services publics : l'an 3

Le Protecteur du citoyen termine l'an 3 de son Plan stratégique 2018-2023. Celui-ci se fonde sur la volonté institutionnelle de concourir en toute impartialité à des services publics de qualité, intègres et respectueux des droits des citoyennes et des citoyens.

« Concourir » à un tel objectif se fait notamment en collaboration étroite avec des personnes qui font partie des grandes clientèles de l'État. Certaines ont toutefois peu recours au Protecteur du citoyen, soit par méconnaissance de nos services, soit par réticence à faire confiance aux institutions. Les personnes issues des Premières Nations et Inuit en font partie. Le Protecteur du citoyen poursuit donc l'objectif de les joindre et, selon les besoins exprimés, de les accompagner et de veiller à ce que leurs droits soient mieux respectés. C'est ainsi qu'en 2020-2021, une personne exclusivement affectée aux relations avec les représentants et représentantes de ces communautés s'est jointe à notre équipe pour créer et tisser des liens avec les groupes visés. Cela s'est traduit, entre autres, par l'organisation de rencontres et d'échanges fructueux avec certaines communautés et leurs représentants et représentantes. L'institution a également offert de la formation à son personnel pour qu'il soit en mesure d'assurer des services culturellement pertinents et sécurisants.

Pour le Protecteur du citoyen, le fait de concourir à l'amélioration des services gouvernementaux passe aussi par la poursuite de ses rencontres avec les bureaux de circonscription. Les membres du personnel de ces bureaux, ainsi informés de nos services, sont ensuite d'excellents relayeurs auprès de la population. Cette année, les rencontres tenues par l'intermédiaire des plateformes numériques ont connu un vif succès, ouvrant la voie à un format d'échange qui se renouvelle.

Comme autre volet, la stratégie de liaison du Protecteur du citoyen avec les instances a pour objectif d'entretenir avec elles des interactions soutenues pour bien connaître leur réalité administrative et, le cas échéant, de leur recommander des correctifs qui tiennent compte de leurs caractéristiques et défis. Cette année, alors que ces interlocuteurs avaient à traverser une crise majeure, les liens déjà établis nous ont permis d'être au fait des difficultés que ces organisations peuvent éprouver à remplir certains de leurs engagements.

Par ailleurs, conformément à notre actuel plan stratégique, l'institution a aussi mis en priorité l'application de son plan visant à renforcer la cohérence de ses actions. S'il peut sembler aller de soi que l'ombudsman mène ses interventions en toute cohérence, il demeure qu'un mandat aussi complexe et ramifié que le sien appelle à une constante démarche d'évaluation des stratégies, de contrôle de la qualité, d'intégration par tous et toutes à l'interne des messages clés institutionnels, de mise à jour documentaire ainsi que de développement et de partage des connaissances. Il en va de la rigueur et de l'efficience du Protecteur du citoyen.

Plus que jamais, être à l'écoute

Parallèlement au présent rapport de gestion, mon rapport annuel d'activités revient, entre autres, sur la crise de la COVID-19 qui a fait vivre aux centres d'hébergement et de soins de longue durée (CHSLD) une longue séquence d'éclosions et de décès, en plus du drame des personnes laissées sans soins et coupées de leurs proches. Réagissant aux événements, le Protecteur du citoyen a fait paraître, en décembre 2020, un rapport d'étape sur la gestion des soins dans les CHSLD durant la première vague de la pandémie. Le rapport a livré le témoignage troublant de personnes qui ont vécu les événements en première ligne, en plus de déterminer des priorités d'action pour humaniser les services et les adapter aux besoins d'une clientèle particulièrement fragilisée par une santé précaire.

« Apprendre de la crise » doit aussi s'entendre dans une perspective élargie. L'ensemble des services publics est concerné. J'en appelle à leur capacité de se montrer à l'écoute des besoins des citoyennes et citoyens, notamment pour comprendre la condition de celles et ceux qui ont souffert de la crise sanitaire et de cette vaste perte de repères. Dans le respect des lois et des règles, il est question ici de fournir des services dans une optique de bienveillance particulière au terme d'une année exceptionnelle.

Étant donné son rôle, le Protecteur du citoyen fait de l'empathie l'une de ses valeurs phares. La bienveillance s'y rattache naturellement et s'exprime, je le souhaite, au fil du présent rapport.

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 2020-2021* :

- 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 2020-2021* ainsi que les contrôles afférents à ces données sont fiables et correspondent rigoureusement à la situation au 31 mars 2021.

La protectrice du citoyen,

Marie Rinfret
Québec, août 2021

RAPPORT DE VALIDATION DE L'AUDITEUR INTERNE

Québec, le 17 juin 2021

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 2021.

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 2021 concernant le Protecteur du citoyen nous paraissent, à tous égards importantes, 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^me^ 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.

Le logo du Protecteur du citoyen

PROTECTEUR
DU CITOYEN

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 orientées vers les solutions, 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 2021)

LE CONTEXTE INSTITUTIONNEL

Chaque année, le Protecteur du citoyen reçoit près de 20 000 demandes de services des citoyens et citoyennes. Il traite environ 10 000 plaintes, signalements et divulgations concernant les services octroyés par les instances qui sont sous sa compétence.

Le 13 mars 2020, le Protecteur du citoyen a dû entreprendre les actions nécessaires pour assurer le maintien de ses services auprès de la population. Cette situation a soulevé plusieurs défis, notamment sur le plan du réseau informatique et téléphonique ainsi qu'à l'égard de la disponibilité des ressources humaines qui, dans plusieurs cas, ont eu à assumer simultanément leurs rôles professionnel et parental. L'ensemble du personnel a réussi à adapter ses façons de faire afin de garantir la qualité de ses interventions.

Une transformation majeure sur le plan informatique

Accusant un certain retard depuis quelques années, l'institution a actualisé l'ensemble de son parc informatique et a procédé à l'installation des outils nécessaires pour permettre aux membres du personnel de travailler à partir de leur domicile.

Ce chantier colossal a mobilisé un grand nombre de ressources au sein de la Direction des technologies de l'information et de la gestion des données. Elle a également sollicité de façon continue la capacité d'adaptation du personnel de l'institution.

Une politique sur le télétravail

La situation relative à la COVID-19 aura également amené le Protecteur du citoyen à envisager l'encadrement du télétravail à plus long terme. S'appuyant sur l'expérience vécue depuis les premiers mois de la pandémie, l'institution a élaboré sa politique sur le télétravail. Cette dernière sera adoptée au cours du prochain exercice, lorsque la réalisation d'un projet pilote aura permis de confirmer les orientations retenues.

La cohérence de nos actions

Par ailleurs, conformément à son Plan stratégique 2018-2023, l'exercice 2020-2021 a permis à l'institution de se positionner sur les actions à entreprendre pour renforcer la cohérence de ses actions. Quatre chantiers de taille ont été entamés pour consolider les orientations institutionnelles, favoriser un meilleur partage des connaissances et développer une culture d'amélioration continue.

2020-2021 EN BREF

Un niveau appréciable d'atteinte des cibles du plan stratégique (annexe 1, p. 52) :

- 83,3 % (5/6) des cibles annuelles atteintes;
- Atteinte de 100 % des cibles uniques (8/8) du plan stratégique dont la réalisation était prévue à ce jour.

Des services plus accessibles et des mandats mieux connus :

- Mise en œuvre d'un formulaire de rappel en ligne (p. 18);
- Rencontres virtuelles du personnel de 82 des 125 bureaux de circonscription pour lui présenter les mandats de l'institution (p. 17).

Des délais de traitement raisonnables (p. 30) :

- Une augmentation de 15,5 points de pourcentage du nombre de demandes concernant un établissement du réseau de la santé et des services sociaux traitées en 60 jours ouvrables;
- 80,0 % des demandes concernant un acte répréhensible et nécessitant une enquête traitées en 12 mois;
- 94,1 % des demandes concernant les services correctionnels traitées dans un délai habituel de 10 jours ouvrables.

Une amélioration continue des façons de faire :

- Mise en œuvre d'un programme de vérification de l'implantation effective des recommandations que formule le Protecteur du citoyen auprès des instances (p. 23);
- Poursuite des trois chantiers visant l'optimisation des processus de traitement des demandes des citoyennes et citoyens (p. 27);
- Mise en œuvre d'un plan d'action visant à renforcer la cohérence des actions de l'institution (p. 26).

Des communications claires (p. 18) :

- Des citoyennes et citoyens satisfaits à 91 % de la clarté des communications transmises par l'institution.

Des relations soutenues avec les parlementaires (p. 34) :

- Examen de 26 projets de loi et de 94 projets de règlement;
- Participation à trois 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 troisième 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. Ces bureaux 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 2020-2021
Pourcentage d'augmentation du nombre de demandes sous la compétence de l'institution	An 5 : 10 % par rapport à la moyenne 2012-2018			X	-12,4 %
Part en pourcentage des personnes sous-représentées dans l'augmentation du nombre de demandes sous la compétence de l'institution	An 5 : 80 %			X	—

* La case S. O. est marquée d'un X lorsqu'il n'y a pas de cible associée à l'indicateur pour l'année 2020-2021.

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

En 2020-2021, le Protecteur du citoyen a élaboré et réalisé un plan de communication annuel dont deux objectifs spécifiques visaient à aider les citoyens et citoyennes qui utilisent les services publics à mieux saisir la portée des actions de l'institution.

Au terme de cet exercice, le Protecteur du citoyen a enregistré 9 493 demandes visant 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 baisse de 12,4 % par rapport à la moyenne de 2012-2018 qui est de 10 834 demandes. Du point de vue du Protecteur du citoyen, cette diminution trouve son explication dans le contexte lié à la COVID-19.

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

En mai 2020, les autorités du Protecteur du citoyen ont approuvé le Plan de communication triennal pour joindre les clientèles de groupes sous-représentés (2020-2023). Ce dernier détaille les activités qui seront entreprises par l'institution pour mieux faire connaître ses services auprès des Premières Nations et des Inuit[1], des allophones ou anglophones, des personnes présentant une déficience et des personnes ayant un faible revenu. Malgré le fait que la situation relative à la COVID-19 ralentisse la réalisation de ce plan de communication, l'institution note des avancées significatives auprès de certains groupes de personnes sous-représentés.

En effet, le Protecteur du citoyen a tenu plus d'une vingtaine de rencontres avec les groupes représentant les Premières Nations et les Inuit (PNI). La réalisation de ces rencontres a été facilitée par l'arrivée d'une conseillère aux relations avec les PNI. Celle-ci a notamment pour mandat d'accompagner l'institution dans l'établissement, le développement et le maintien des relations avec les communautés des PNI. Elle travaille également de façon continue avec la Direction des ressources humaines et de l'administration pour favoriser le développement des connaissances et compétences du personnel qui vont permettre d'assurer des services culturellement pertinents et sécurisants. Notons enfin que le Protecteur du citoyen a entrepris des discussions avec les PNI en vue d'assurer un suivi actif des appels à l'action issus du rapport de la Commission d'enquête sur les relations entre les autochtones et certains services publics : écoute, réconciliation et progrès, publié le 30 septembre 2019.

Par ailleurs, pour mesurer l'atteinte de sa cible à l'an 5 de son plan stratégique, le Protecteur du citoyen entend procéder à une collecte de données par méthode d'échantillonnage. Il a adopté cette orientation au terme de l'analyse des résultats d'un projet pilote réalisé au cours de l'exercice précédent. Ce projet pilote avait pour objectif de déterminer des moyens de collecter efficacement les renseignements requis auprès des citoyennes et des citoyens.

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

INDICATEURS	CIBLES	ATTEINTE	NON ATTEINTE	S. O.*	RÉSULTATS 2020-2021
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)			X	-11,3 %

* La case S. O. est marquée d'un X lorsqu'il n'y a pas de cible associée à l'indicateur pour l'année 2020-2021.

Au cours de l'exercice 2020-2021, les bureaux de circonscription ont dirigé 102 dossiers vers le Protecteur du citoyen, ce qui représente une diminution de 11,3 % par rapport à la moyenne de 2015-2018 (115 dossiers).

En novembre 2020, le Protecteur du citoyen a transmis une lettre à l'ensemble des bureaux de circonscription dans laquelle il présente la mission et les mandats de l'institution. Il a également tenu quatre rencontres virtuelles réunissant des membres du personnel de 82 bureaux de circonscription. En plus de rappeler sa raison d'être, le Protecteur du citoyen profite de ces rencontres pour mieux saisir les préoccupations et les

1 / 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.

besoins de ces bureaux et déterminer les améliorations possibles pour faciliter la communication, vers l'institution, des dossiers des citoyens et citoyennes qui s'adressent à eux. Ces rencontres se poursuivront au cours du prochain exercice.

AXE D'INTERVENTION 1.2
UNE COMMUNICATION ADAPTÉE

La facilité du recours au Protecteur du citoyen constitue un acquis précieux. 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.

L'accessibilité aux services se traduit également par une communication claire et facile à comprendre pour tous les citoyens et les citoyennes. Pour leur permettre de 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

INDICATEURS	CIBLES	ATTEINTE	NON ATTEINTE	S. O.*	RÉSULTATS 2020-2021
Pourcentage de demandes faites au moyen des nouveaux modes d'accès	An 5 : 10 % des demandes			X	4,0 %

* La case S. O. est marquée d'un X lorsqu'il n'y a pas de cible associée à l'indicateur pour l'année 2020-2021.

Depuis le 1er avril 2018, le Protecteur du citoyen comptabilise, dans la catégorie des nouveaux modes d'accès, les demandes qui lui sont adressées par le biais des réseaux sociaux. Il comptabilise également, depuis le 1er octobre 2019, les demandes qui lui sont transmises à la suite de l'ouverture de sa ligne téléphonique entre 12 h et 13 h. Il est cependant essentiel de mentionner qu'en raison de la situation relative à la COVID-19, la réception des demandes téléphoniques entre 12 h et 13 h a été suspendue du 17 mars au 14 mai 2020.

Le 17 septembre 2020, le Protecteur du citoyen a rendu accessible un formulaire de rappel en ligne à l'intention des citoyennes et citoyens qui désirent adresser une demande à l'institution. Grâce à ce formulaire, des membres du personnel responsable de la réception de ces demandes peuvent les rappeler.

Au total, 756 demandes (4 %) ont été créées à partir de ces nouveaux modes d'accès. La mise sur pied du clavardage en ligne, qui était prévue dans le cadre de l'exercice 2020-2021, est reportée au prochain exercice.

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

INDICATEURS	CIBLES	ATTEINTE	NON ATTEINTE	S. O.*	RÉSULTATS 2020-2021
Niveau de lisibilité de contenus ciblés du site Web	An 5 : 20 % par rapport à la moyenne 2015-2018 (115 dossiers)			X	—
Taux de satisfaction par rapport à la clarté des communications	An 5 : 80 % des personnes se déclarent très satisfaites ou satisfaites			X	91 %

* La case S. O. est marquée d'un X lorsqu'il n'y a pas de cible associée à l'indicateur pour l'année 2020-2021.

Améliorer la lisibilité des contenus du site Web

Le Protecteur du citoyen cible, à l'an 5 de son plan stratégique, une amélioration de 10 % du niveau de lisibilité de contenus ciblés de son site Web par rapport à leur niveau de lisibilité au 1er 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 %.

Rappelons que par contenus ciblés, l'institution 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 faciles à lire » à « très difficiles ».

Notons toutefois qu'au cours de l'exercice 2019-2020, les paramètres du test de lisibilité LIX ont été modifiés avec l'ajout d'un niveau de lisibilité (facile) aux quatre niveaux déjà existants (très facile, moyen, difficile et très difficile). Cette modification ne permet donc pas la comparaison des résultats de 2020-2021 avec la mesure initiale prise en 2018. Une comparaison peut cependant être effectuée avec les résultats de l'exercice 2019-2020.

Au 31 mars 2021, le Protecteur du citoyen enregistrait un pourcentage de contenus jugés « très difficiles » de 15,3 %. Ce résultat présente une amélioration de 10,5 % par rapport à celui de l'exercice 2019-2020 (17,1 %).

Au cours de l'exercice 2020-2021, l'institution a poursuivi ses efforts en s'assurant qu'aucun nouveau contenu déposé sur son site Web n'était de niveau « très difficile ». Elle a également procédé à la réécriture de certains contenus « statiques » qu'elle verra à intégrer d'ici la fin de l'été 2021 lors de la refonte de son site Web.

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 qu'aucun nouveau contenu déposé sur son site Web ne soit de niveau « très difficile ».

Améliorer la clarté des communications écrites

Au cours de l'exercice 2020-2021, l'institution a réalisé un sondage visant à mesurer le niveau de satisfaction des citoyens et citoyennes à l'égard de la qualité de ses services. Ce sondage lui permet notamment d'obtenir l'appréciation des personnes sondées à l'égard de la clarté de ses communications écrites. Notons que l'institution cible l'amélioration de ses communications écrites parce qu'il s'agit de celles qui présentent les contenus les plus complexes.

Au 31 mars 2021, 91 % des personnes visées étaient satisfaites ou très satisfaites de la clarté des communications écrites reçues. Ce résultat présente une légère baisse d'un point de pourcentage par rapport à l'exercice précédent (92 %). Le taux de satisfaction à l'égard de la clarté des communications écrites de l'institution 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 (3 %) en vue de recueillir 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 du citoyen 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 2020-2021
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			X	68,8 %
	An 5 : Traitement en 10 jours ouvrables de 70 % des demandes concernant les ministères et les organismes			X	56,6 %
	Annuellement : Traitement en 10 jours ouvrables de 90 % des demandes concernant les services correctionnels	X			94,1 %
	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			X	81,6 %
	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			X	80,0 %
Proportion annuelle des interventions spéciales terminées selon l'échéance déterminée et faisant l'objet d'une publication	75 %		X		(2/3) 67 %

* La case S. O. est marquée d'un X lorsqu'il n'y a pas de cible associée à l'indicateur pour l'année 2020-2021.

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, il poursuit l'application d'une stratégie visant à éliminer les inventaires et à réduire les délais de traitement. Il a mis cette stratégie en œuvre au cours de l'exercice 2019-2020.

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 2020-2021 présente une hausse de 13,5 points de pourcentage par rapport à l'exercice 2019-2020 (55,3 %).

Par ailleurs, l'institution note une diminution de 7,7 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 (64,3 %). Cette baisse s'explique notamment par des besoins à combler qui étaient plus importants sur le plan technologique, pour que les membres du personnel concernés puissent travailler à partir de leur domicile. Notons également que la configuration du système de gestion des dossiers des enquêtes n'a pas permis l'enregistrement de la date réelle de fermeture de plusieurs dossiers. Il faut savoir que ce système de gestion enregistre une date de fermeture au moment où cette action est réalisée dans le système. Il n'est pas possible de modifier cette date de façon rétroactive. Comme le système n'était pas accessible à distance au cours des premières semaines de la pandémie, les membres du personnel concernés devaient se rendre ponctuellement dans les bureaux de l'institution pour y enregistrer l'avancement de leurs dossiers respectifs. La fermeture de ces dossiers s'enregistrait donc à la date du déplacement et non au moment réel où le dossier avait été fermé. Plusieurs dossiers ont donc été enregistrés, à tort, comme ayant dépassé les délais.

Au cours de l'exercice 2020-2021, l'institution a atteint la cible établie à l'égard du traitement des demandes concernant les services correctionnels avec 94,1 % de ces dernières traitées dans un délai de 10 jours ouvrables. Il s'agit d'une amélioration de 1,3 point de pourcentage par rapport à l'exercice 2019-2020 (92,8 %).

Enfin, au cours des derniers mois, l'arrivée de cinq nouvelles ressources à la Direction des enquêtes sur les divulgations en matière d'intégrité publique a eu un effet considérable sur le pourcentage des divulgations en matière d'intégrité que l'institution a traitées dans un délai de 12 mois. En effet, quatre des cinq demandes (80,0 %) nécessitant la tenue d'une enquête ont été traitées dans les délais indiqués, ce qui présente une amélioration de 37,1 points de pourcentage par rapport à l'exercice 2019-2020 (42,9 %).

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

En mai 2020, le Protecteur du citoyen annonçait la tenue d'une enquête sur la crise de la COVID-19 dans les centres d'hébergement et de soins de longue durée (CHSLD). Il s'engageait notamment à déposer un rapport d'étape dès l'automne 2020. Le 10 décembre 2020, il a publié ce rapport intitulé *La COVID-19 dans les CHSLD durant la première vague de la pandémie : Apprendre de la crise et passer à l'action pour respecter les droits et la dignité des personnes hébergées*. L'institution poursuit son enquête et déposera son rapport final à l'automne 2021.

Par ailleurs, conformément à ce que précise l'article 54 de la *Loi facilitant la divulgation d'actes répréhensibles à l'égard des organismes publics*[2], le 28 mai 2020, le Protecteur du citoyen a publié son bilan sur l'application de cette loi.

Enfin, dans le contexte de la COVID-19, la réalisation de certaines étapes s'est avérée plus laborieuse dans le cadre de l'enquête portant sur les services en adaptation scolaire pour les élèves présentant des difficultés d'adaptation ou d'apprentissage. L'institution reportera donc la publication de son rapport au cours du prochain exercice.

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.

2 / RLRQ, c. D-11.1

OBJECTIF 2.2.1 ÉTABLIR DES MÉCANISMES DE LIAISON AVEC LES INSTANCES

INDICATEURS	CIBLES	ATTEINTE	NON ATTEINTE	S. O.*	RÉSULTATS 2020-2021
Déploiement d'une stratégie structurant les liaisons avec les instances pertinentes	An 1 : Stratégie élaborée	X			
	À compter de l'an 2 : Instances déterminées	X			
	An 5 : Stratégie déployée et bilan réalisé			X	—
Pourcentage des instances rencontrées annuellement	À compter de l'an 2 : 95 %		X		100,0 %

* La case S. O. est marquée d'un X lorsqu'il n'y a pas de cible associée à l'indicateur pour l'année 2020-2021.

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 stratégie 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*). Notons que la stratégie adoptée vient structurer et consolider davantage les rencontres qu'effectue déjà le Protecteur du citoyen avec les différentes instances. Cette stratégie, mise à jour chaque année, a été adoptée en juillet 2020 pour l'exercice 2020-2021.

Rencontrer les instances annuellement

À partir des objectifs indiqués dans sa stratégie 2020-2021, l'institution a répertorié 32 instances à rencontrer au cours de l'exercice 2020-2021. Au terme de cet exercice, le Protecteur du citoyen a réalisé 100,0 % des rencontres prévues.

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 dernier assure une analyse rigoureuse des situations où plusieurs facteurs contribuent à créer ou à aggraver une situation préjudiciable. Les interventions spéciales permettent également de proposer des pistes de solutions aux instances concernées. Pour apprécier l'effet à long terme de ses recommandations, le Protecteur du citoyen met sur pied 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 2020-2021
Pourcentage des recommandations écrites selon la méthode SMART	An 5 : 95 %			X	—
Mise sur pied d'un programme de vérification de l'implantation effective des recommandations	An 2 : Modalités et cibles du programme définies	X			
	An 5 : Cibles du programme atteintes			X	—

* La case S. O. est marquée d'un X lorsqu'il n'y a pas de cible associée à l'indicateur pour l'année 2020-2021.

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.

Ce cadre d'analyse a été appliqué à un échantillon de plus de 900 recommandations transmises aux instances au cours des dernières années. Les résultats de cet exercice amènent à constater que les recommandations que formule le Protecteur du citoyen répondent aux cinq critères de la méthode SMART dans une proportion de 76,8 %.

Pour atteindre la cible qu'elle s'est fixée à l'an 5 de son plan stratégique, l'institution a élaboré un outil visant à soutenir les équipes d'enquête dans l'application de l'ensemble des critères. Cet outil a été présenté aux autorités en mars 2021 et il sera déployé au sein des équipes au cours du prochain exercice dans le cadre d'ateliers.

Mettre sur pied 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 effet collectif.

Au cours de l'exercice 2020-2021, les autorités ont décidé de procéder à la vérification de 10 recommandations dont les instances concernées ont confirmé la mise en œuvre partielle ou complète au cours de l'exercice précédent.

Au 31 mars 2021, l'institution avait terminé la vérification de sept recommandations. Trois vérifications ont été regroupées puisqu'elles concernent des problèmes similaires dans des établissements de détention. Ces vérifications sont toujours en cours en raison des difficultés qu'éprouvent les instances concernées, dans le contexte de la COVID-19, à transmettre les informations nécessaires pour conclure ou non à l'implantation effective de la recommandation.

Au terme de ce premier exercice, l'institution conclut que trois des sept recommandations dont la vérification a été achevée sont implantées de façon effective au sein des instances concernées. Elle déterminera, au cours de l'exercice 2021-2022, le suivi qui doit être effectué à l'égard des recommandations dont l'implantation effective s'avère incertaine (1) ou non réalisée de façon effective (3).

OBJECTIF 2.3.2 AGIR POUR LE PLUS GRAND NOMBRE

INDICATEURS	CIBLES	ATTEINTE	NON ATTEINTE	S. O.*	RÉSULTATS 2020-2021
Nombre de rapports sur des interventions spéciales publiés	20 sur 5 ans			X	3 rapports publiés
Mise en place d'un programme d'évaluation de la pérennité des recommandations à effet collectif	An 1 : programme élaboré	X			
	À compter de l'an 2 : 5 sujets analysés annuellement	X			10 sujets analysés

* La case S. O. est marquée d'un X lorsqu'il n'y a pas de cible associée à l'indicateur pour l'année 2020-2021.

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 2020-2021, le Protecteur du citoyen a publié les conclusions des travaux qu'il a menés dans les trois rapports suivants :

- *Bilan du Protecteur du citoyen sur la mise en œuvre de la Loi facilitant la divulgation d'actes répréhensibles à l'égard des organismes publics* (28 mai 2020);
- *Avis du Protecteur du citoyen sur la contribution des adultes hébergés en CHSLD : Corriger des iniquités qui affectent des personnes en perte d'autonomie* (10 juin 2020);
- *La COVID-19 dans les CHSLD durant la première vague de la pandémie : Apprendre de la crise et passer à l'action pour respecter les droits et la dignité des personnes hébergées* (10 décembre 2020).

Les constats ainsi que les recommandations issus de ces rapports sont présentés sur le site protecteurducitoyen.qc.ca. Ces trois documents s'ajoutent aux cinq rapports publiés depuis le 1er avril 2018.

Évaluer la pérennité des recommandations à effet collectif

Les autorités 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 évalue la persistance à moyen et à long terme de l'impact de ses recommandations à effet collectif implantées par les instances.

Au cours de l'exercice 2020-2021, l'institution a analysé en profondeur 10 sujets 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 six cas dans les secteurs santé et services sociaux et administration publique présentaient une récurrence. Ces dossiers, connus des équipes, n'ont nécessité aucune action supplémentaire à celles prévues dans les suivis déjà en cours.

Dans le secteur correctionnel, les quatre sujets analysés ont présenté une récurrence. Sur la base des analyses réalisées, l'institution estime, pour le moment, que la poursuite du traitement individuel des plaintes constitue le suivi le plus approprié.

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

INDICATEURS	CIBLES	ATTEINTE	NON ATTEINTE	S. O.*	RÉSULTATS 2020-2021
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	X			Résultats à atteindre déterminés
	An 5 : Atteinte des résultats			X	–

* La case S. O. est marquée d'un X lorsqu'il n'y a pas de cible associée à l'indicateur pour l'année 2020-2021.

En mai 2019, le Protecteur du citoyen a communiqué à l'ensemble de son personnel les résultats d'un sondage réalisé au sein de l'institution avec la collaboration de l'Institut national de santé publique du Québec (INSPQ). Ce sondage visait à mesurer la satisfaction du personnel à l'égard des quatre facteurs de mieux-être et de collaboration reconnus pour avoir une incidence considérable sur la santé au travail (l'environnement de travail, les pratiques de gestion, l'équilibre entre le travail et la vie personnelle, les habitudes de vie).

Au cours de l'exercice 2020-2021, le comité santé mieux-être a présenté aux autorités les actions et moyens ciblés pour maintenir ou améliorer la satisfaction du personnel à l'égard des quatre facteurs. La réalisation de ces actions est en cours et se poursuivra durant le prochain exercice.

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

L'accomplissement de la mission du Protecteur du citoyen dépend 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 met en œuvre 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

INDICATEURS	CIBLES	ATTEINTE	NON ATTEINTE	S. O.*	RÉSULTATS 2020-2021
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	X			
	An 5 : 100 % des mesures mises en œuvre			X	78,2 %

* La case S. O. est marquée d'un X lorsqu'il n'y a pas de cible associée à l'indicateur pour l'année 2020-2021.

Au terme de l'exercice 2019-2020, le Protecteur du citoyen comptait sur un plan d'action doté de 60 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 total, 39 (65,0 %) de ces mesures étaient réalisées et neuf mesures (15,0 %) étaient en cours de réalisation. Il lui restait à entreprendre la réalisation de 12 mesures.

Au cours de l'exercice 2020-2021, neuf mesures supplémentaires ont été ajoutées, portant à 69 le nombre total de mesures du plan d'action concerné. Parmi ces nouvelles mesures, six ont été réalisées et trois sont en cours de réalisation. L'exercice 2020-2021 aura également permis de réaliser ou d'entreprendre des mesures planifiées au cours des exercices précédents.

Au total, 54 des 69 mesures (78,2 %) du plan d'action ont été réalisées à ce jour et neuf mesures sont en cours de réalisation. La réalisation des six 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 2020-2021
Réalisation d'un diagnostic institutionnel	An 2 : Diagnostic réalisé	X			
Pourcentage de mise en œuvre d'un plan d'action découlant du diagnostic	An 5 : 100 % du plan d'action mis en œuvre			X	—

* La case S. O. est marquée d'un X lorsqu'il n'y a pas de cible associée à l'indicateur pour l'année 2020-2021.

En 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,* de la *Loi sur le Protecteur des usagers en matière de santé et de services sociaux* et de la *Loi facilitant la divulgation d'actes répréhensibles à l'égard des organismes publics.*

Le 10 novembre 2020, les autorités du Protecteur du citoyen ont adopté leur plan d'action visant à renforcer la cohérence institutionnelle. Ce plan décrit les objectifs ainsi que les cibles que l'institution souhaite atteindre d'ici le 31 mars 2023. Il prévoit notamment la mise sur pied d'un registre des documents administratifs et opérationnels ainsi qu'une optimisation de ses activités de contrôle interne. La mise en œuvre de ce plan a débuté à l'automne 2020 et se poursuivra au cours des deux prochains exercices.

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.

Enfin, dans sa recherche d'efficience en continu, l'institution sollicite 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 2020-2021
Mise sur pied d'un programme de performance et d'innovation	An 1 : Programme élaboré	X			
	An 5 : 5 processus révisés			X	—
	An 5 : 2 actions innovantes mises en œuvre			X	—
Temps consacré aux activités de contrôle interne	An 1 : Établissement de la mesure étalon	X			
	An 5 : Réduction de 20 %			X	—

* La case S. O. est marquée d'un X lorsqu'il n'y a pas de cible associée à l'indicateur pour l'année 2020-2021.

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. À l'automne 2019, il a confié à un comité performance et innovation le mandat d'entreprendre la révision de trois processus liés directement au traitement des demandes des citoyennes et citoyens. Des travaux sont toujours en cours et se poursuivront dans les prochains mois. Une fois terminée, la révision de ces processus s'ajoutera à celle des deux processus qui ont déjà été révisés au cours de l'exercice 2018-2019.

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 avait initialement confié à son comité performance et innovation le mandat de réviser le processus de vérification administrative et de fermeture des dossiers d'enquête.

Au cours de l'exercice 2020-2021, ce mandat a été scindé en deux. Le comité performance et innovation a entrepris des travaux visant la révision de l'ensemble du processus de codification des dossiers d'enquête avec l'appui d'une firme externe.

Pour sa part, l'analyse de la pertinence des activités de contrôle interne a été confiée à une autre firme externe. Ces activités de contrôle seront considérées dans la mise en œuvre d'une stratégie globale de gestion de la qualité.

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

INDICATEURS	CIBLES	ATTEINTE	NON ATTEINTE	S. O.*	RÉSULTATS 2020-2021
Pourcentage d'implantation des améliorations jugées prioritaires après consultation des citoyennes et citoyens	An 2 : Améliorations déterminées	X			
	An 5 : 100 % des améliorations implantées			X	25 %

* La case S. O. est marquée d'un X lorsqu'il n'y a pas de cible associée à l'indicateur pour l'année 2020-2021.

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 des suggestions d'amélioration à apporter à ces derniers. 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 :

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

Les autorités du Protecteur du citoyen ont adopté ces mesures à l'automne 2020.

À ce jour, l'institution a transmis à tous les sous-ministres ainsi qu'aux autorités des organismes concernés une lettre les invitant à diriger les citoyennes et citoyens vers le Protecteur du citoyen dans leurs communications avec ceux-ci. Les travaux visant l'implantation des trois autres mesures se poursuivront au cours du prochain exercice.

LA DÉCLARATION DE SERVICES AUX CITOYENS

Dans sa Déclaration de services aux citoyens, l'institution s'engage à offrir 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 2020-2021 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 raisonnables. Pour ce faire, il effectue un suivi mensuel de chacun des indicateurs de délai de réponse et il apporte les changements opérationnels nécessaires pour maintenir ou réduire 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	2018-2019	2019-2020	2020-2021
Prendre votre appel téléphonique dans un délai habituel de moins de 20 secondes[3]	97,1 %	96,1 %	65,9 %
Accuser réception de votre demande dans un délai habituel de deux jours ouvrables	99,8 %	99,8 %	98,4 %
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 %	98,6 %	97,1 %
Effectuer le traitement de votre demande concernant **un ministère ou un organisme** dans un délai habituel de 10 jours ouvrables à compter du moment où nous accusons réception de votre demande[4]	56,8 %	64,3 %	56,6 %
Pour les demandes plus complexes, vous informer dans les mêmes 10 jours ouvrables du délai dans lequel nous estimons pouvoir effectuer le traitement	96,9 %	96,8 %	93,4 %
Effectuer le traitement de votre demande concernant **les services correctionnels** dans un délai habituel de 10 jours ouvrables à compter du moment où nous accusons réception de votre demande	91,3 %	92,8 %	94,1 %
Pour les demandes plus complexes, vous informer dans les mêmes 10 jours ouvrables du délai dans lequel nous estimons pouvoir effectuer le traitement	94,2 %	94,0 %	81,5 %
Effectuer le traitement de votre demande concernant **un établissement ou une instance du réseau de la santé et des services sociaux** dans un délai habituel de 60 jours ouvrables à compter du moment où nous accusons réception de votre demande	61,0 %	55,3 %	68,8 %
Pour les demandes plus complexes, vous informer dans les mêmes 60 jours ouvrables du délai dans lequel nous estimons pouvoir effectuer le traitement	94,7 %	96,3 %	91,7 %
Effectuer le traitement de votre **demande relative à un acte répréhensible** 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	86,0 %	82,2 %	81,6 %
Vous informer dans les mêmes 60 jours si le traitement de votre demande doit se poursuivre	100,0 %	100,0 %	94,4 %

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.

NOS ENGAGEMENTS	2018-2019	2019-2020	2020-2021
Effectuer le traitement de votre **demande relative à un acte répréhensible** 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 **lorsque celle-ci nécessite une enquête**	—[5]	42,9 %	80,0 %
Vous informer régulièrement de l'évolution du dossier	95,3 %	94,1 %	96,0 %
Accuser réception de votre **plainte relative à la qualité des services** du Protecteur du citoyen dans un délai habituel de deux jours ouvrables	90,9 %	94,7 %	94,2 %
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	86,2 %	96,9 %	95,3 %

Au cours de l'exercice 2020-2021, le Protecteur du citoyen a reçu 42 038 appels téléphoniques et enregistré un taux d'abandon de 6,7 %. Dans le contexte de pandémie, cette année, le nombre d'appels traités dans un délai de 20 secondes est de 65,9 %. La majorité des appels qui n'ont pu être pris en 20 secondes ont été enregistrés aux mois d'avril et juillet 2020. Le mois d'avril concorde avec les premières semaines de la pandémie, période pendant laquelle l'institution a procédé à des ajustements technologiques de son système téléphonique pour que les membres du personnel concernés puissent prendre les appels à partir de leur domicile. Quant à la hausse des délais de réception des appels du mois de juillet, elle s'explique notamment par la réception massive de plaintes de citoyens et citoyennes insatisfaits à l'égard des mesures sanitaires annoncées par le gouvernement, dont le port du masque dans les endroits publics intérieurs.

Au regard du résultat présenté dans le tableau précédent, l'institution a connu une légère baisse de 1,4 point de pourcentage quant au respect de 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, 8 911 (97,1 %) d'entre elles ont été dirigées vers les ressources appropriées à l'intérieur de deux jours ouvrables. Les 262 autres personnes (2,9 %) ont été orientées vers la bonne ressource dans un délai moyen de 7,3 jours ouvrables. Notons que le nombre de demandes de services ne relevant pas de la compétence de l'institution a connu une augmentation de 19,5 % par rapport à l'exercice précédent.

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 20).

Par ailleurs, lorsque les demandes sont complexes et nécessitent davantage de temps de 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 dans 96,0 % des cas, soit une augmentation de 1,9 point de pourcentage par rapport à l'an dernier.

En ce qui a trait aux plaintes reçues à propos de la qualité des services, le Protecteur du citoyen constate le maintien du résultat concernant la confirmation de la réception des demandes en deux jours ouvrables, verbalement ou par écrit, de 81 sur 86 plaintes (94,2 %) dans un délai de deux jours ouvrables.

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

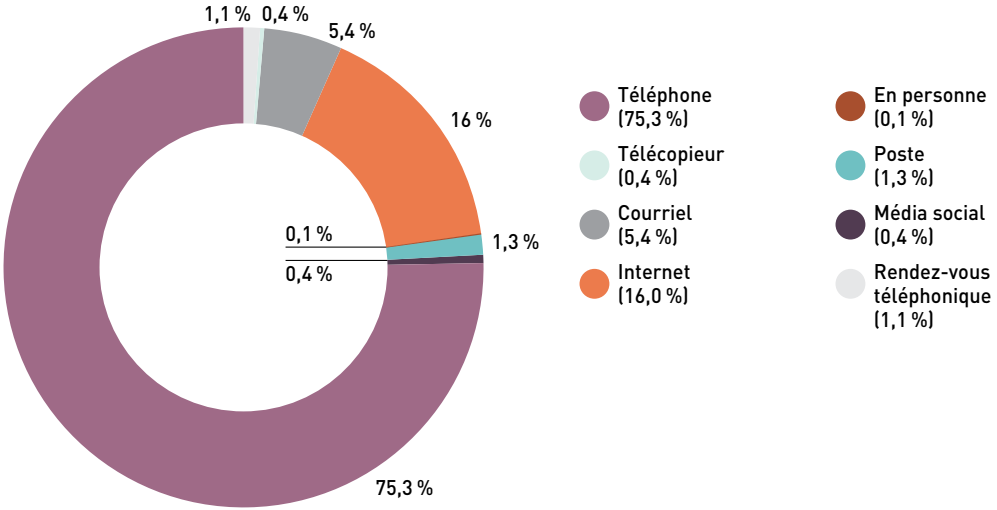
Enfin, toujours pour ce qui est des plaintes en matière de qualité des services, 95,3 % d'entre elles ont été traitées en 30 jours ouvrables ou moins au cours de l'exercice 2020-2021. Cette légère baisse s'explique par des circonstances exceptionnelles dans le traitement de certains dossiers (avis juridique, difficulté à joindre la citoyenne ou le citoyen, surcroît ponctuel de travail).

Des services accessibles

L'organisation et l'horaire de travail du personnel de l'accueil assurent l'accessibilité des bureaux du Protecteur du citoyen. L'institution fait en sorte que ses formalités et ses procédures pour requérir ses services soient les plus simples possibles. 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 2020-2021.

MODE DE CONTACT DES DEMANDES REÇUES



Comme dans les années précédentes, le téléphone reste la façon que privilégient la majorité des citoyennes et citoyens pour communiquer avec le Protecteur du citoyen. Ce mode de communication est cependant légèrement en baisse de 3,6 points de pourcentage par rapport à l'année 2019-2020. Bien que les autres modes d'accès aient connu peu de variation depuis la dernière année, l'institution note une augmentation de 2,3 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. L'objectif 1.2.1 de son Plan stratégique 2018-2023 en témoigne, à savoir : l'ouverture de sa ligne téléphonique entre 12 h et 13 h, le formulaire de rappel en ligne ainsi que le clavardage.

La qualité des services

En plus des mesures prises pour assurer un traitement dans des délais raisonnables et 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, le Protecteur du citoyen 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. Ce comité 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 2020-2021, le Protecteur du citoyen a reçu 85 plaintes relatives à la qualité de ses services. Il a traité 86 plaintes, formulées en 116 motifs. De ces motifs, 21 portaient sur une insatisfaction concernant la qualité des services pendant que le dossier était en traitement, alors que 95 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 établis dans la Déclaration de services aux citoyens de l'institution.

RÉPARTITION DES MOTIFS DE PLAINTES TRAITÉS EN MATIÈRE DE QUALITÉ DES SERVICES

ENGAGEMENT À L'ORIGINE DE L'INSATISFACTION	MOTIFS TRAITÉS	MOTIFS NON FONDÉS	MOTIFS FONDÉS
Délais de traitement	7	5	2
Accessibilité aux services	6	6	
Approche humaine et services courtois	13	10	3
Traitement effectué avec rigueur, compétence et sans parti pris	45	43	2
Explications claires et transparentes	15	13	2
Demandes interrompues	30		
Total	**116**	**77**	**9**

Des 116 motifs traités au cours de l'exercice 2020-2021, 86 (74,1 %) étaient recevables, dont neuf (7,8 %) ont été jugés fondés. Pour sept de ces neuf motifs fondés, le Protecteur du citoyen a mis en œuvre les mesures d'amélioration appropriées pour remédier à la situation ou pour éviter qu'elle se reproduise. En ce qui a trait aux deux motifs fondés sans mesures d'amélioration, l'un 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 visant à remédier aux problèmes de délais de traitement. En ce qui concerne l'autre motif, il s'agit d'un acte isolé lié à une technicité du système de gestion des dossiers. La situation ne s'est d'ailleurs jamais reproduite. Enfin, cinq motifs non fondés ont donné lieu à des mesures d'amélioration continue connexes aux motifs.

Par ailleurs, le traitement de demandes concernant 30 motifs (25,9 %) 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 15 motifs sont déclarés irrecevables, soit 12,9 % en 2020-2021.

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[6] et il intervient auprès des autorités compétentes lorsqu'il l'estime nécessaire. En matière réglementaire, il formule ses commentaires aux ministres ou aux dirigeantes et dirigeants concernés, alors qu'en matière législative, il les transmet généralement à la commission parlementaire chargée d'étudier le projet de loi.

6 / 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.

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 2020-2021, le Protecteur du citoyen a ainsi examiné 26 des 47 projets de loi présentés à l'Assemblée nationale et 94 des 125 projets de règlement publiés à la *Gazette officielle du Québec*. Les analyses réalisées ont donné lieu à 16 interventions sur des projets de loi et à quatre interventions sur des projets de règlement.

Au cours de l'exercice 2020-2021, la protectrice du citoyen a pris part à trois auditions formelles relativement à des projets de loi :

- Le 9 juin 2020, devant la Commission des finances publiques, relativement au projet de loi nº 61, *Loi visant la relance de l'*économie du Québec et l'*atténuation des conséquences de l'*état d'*urgence sanitaire déclaré le 13 mars 2020 en raison de la pandémie de la COVID-19*;
- Le 26 août 2020, devant la Commission des institutions, relativement au projet de loi nº 45, *Loi concernant principalement la nomination et le mandat des coroners et du coroner en chef*;
- Le 29 septembre 2020, devant la Commission des relations avec les citoyens, relativement au projet de loi nº 56, *Loi visant à reconnaître et soutenir les personnes proches aidantes et modifiant diverses dispositions législatives*.

En plus des actions liées à sa veille législative et réglementaire, les affaires parlementaires du 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 qu'encore une fois cette année, le Protecteur du citoyen a transmis à la Commission de l'administration publique divers états de situation concernant les problèmes qu'il a mis en évidence dans son examen des plaintes à l'égard des ministères et organismes.

Enfin, le 28 octobre 2020, la Commission de l'administration publique a tenu une audition concernant le rapport du Protecteur du citoyen intitulé *Donner accès au régime québécois d'assurance maladie aux enfants nés au Québec de parents au statut migratoire précaire*. Après une séance de travail avec la protectrice du citoyen, la Commission de l'administration publique a entendu la sous-ministre de la Santé et des Services sociaux et le président-directeur général de la Régie de l'assurance maladie sur le suivi accordé à ce rapport.

De plus, le 12 mars 2021, la protectrice du citoyen a tenu une rencontre d'information avec les membres de la Commission de l'administration publique au sujet du *Rapport d'étape du Protecteur du citoyen sur la gestion gouvernementale de la crise liée à la COVID-19 dans les CHSLD publics et privés durant la première vague de la pandémie : Apprendre de la crise et passer à l'action pour respecter les droits et la dignité des personnes hébergées*, rendu public le 10 décembre 2020.

Les interventions publiques du Protecteur du citoyen en matière législative et réglementaire sont accessibles sur le site protecteurducitoyen.qc.ca.

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 semblable au sien. Mentionnons, entre autres institutions, 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.

En raison de la situation sanitaire liée à la COVID-19, les activités des regroupements et associations d'ombudsmans et de médiatrices et médiateurs ont été réduites en 2020-2021. La protectrice du citoyen a néanmoins participé virtuellement, à titre de première vice-présidente de l'AOMF, à deux rencontres du bureau et à une rencontre du conseil d'administration de cette association. Au même titre, elle a participé, le 4 février 2021, à une conférence virtuelle de l'Association du notariat francophone. Elle y a prononcé un discours intitulé *Le médiateur, vecteur du rayonnement de la Francophonie : atouts et limites*.

Pour sa part, la vice-protectrice aux affaires institutionnelles et à la prévention a participé virtuellement, le 12 février 2021, à un atelier sur le thème *Innovation in Ombuds Work* dans le cadre du certificat *Advanced Issues in Ombuds Practice*, offert par la Osgoode Hall Law School et le Forum canadien des ombudsmans.

Enfin, des membres du personnel ont participé à onze webinaires ou conférences virtuelles organisés par le CCOP sur des sujets d'intérêts communs aux ombudsmans parlementaires du Canada.

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 retenue 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 fait référence aux données rendues publiques pour l'année financière 2019-2020, puisqu'il s'agit là de la plus récente année de référence commune à l'ensemble des institutions retenues.

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 aux médiatrices et médiateurs, les données de l'annexe 2 doivent être interprétées avec les réserves qui s'imposent.

L'analyse des données recueillies pour 2019-2020 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 (1,115);
- 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 (6,9 %) après l'Ontario (6,5 %) et la Grande-Bretagne (1,8 %);
- Le nombre de demandes reçues par 100 000 habitants au Protecteur du citoyen (236,5) est supérieur à la moyenne (210,6) des demandes reçues par l'ensemble des 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 assujetti à la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels*[7] (*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 assujettie 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 2020-2021, le Protecteur du citoyen a reçu 61 demandes d'accès à l'information. De ce nombre, 46 concernaient l'accès à des renseignements personnels et 15 avaient pour objet l'obtention de documents administratifs[8].

NOMBRE DE DEMANDES TRAITÉES[9] 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	8	44	0
De 21 à 30 jours	7	3	0
31 jours et plus	0	0	0
Total	**15**	**47**	**0**

7 / RLRQ, c. A -2,1.

8 / Ces données comportent 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 (accès à des renseignements personnels ET rectification; accès à des documents administratifs ET à des renseignements personnels; etc.), 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 2020-2021 du Secrétariat du Conseil du trésor.

9 / 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	0	2	0	S. O.
Partiellement acceptée	6	35	0	LPC[10] : 24, 34; Loi sur l'accès : 28, 31, 48, 53, 54, 57, 59; CDLP[11] : 9
Refusée	5	4	0	LPC : 24, 34; Loi sur l'accès : 28, 88.1, 89.1, 94; LFDAROP[12] : 29
Autre	4	6	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.

NOMBRE TOTAL DE DEMANDES AYANT FAIT L'OBJET D'UN ACCOMMODEMENT RAISONNABLE	0
NOMBRE D'AVIS DE RÉVISION REÇUS DE LA COMMISSION DE L'ACCÈS À L'INFORMATION	1

Par ailleurs, au cours de l'exercice 2020-2021, le Protecteur du citoyen a offert neuf séances de formation sur l'accès à l'information et sur la protection des renseignements personnels à 22 nouveaux employés et employées à leur arrivée dans l'institution. Enfin, il a également partagé une capsule d'information avec l'ensemble du personnel dans l'intranet.

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 assujetti 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 dans la section *Lanceurs d'alerte* sur le site protecteurducitoyen.qc.ca.

Le tableau présenté à la page suivante 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 2020-2021, la seule divulgation reçue a été fermée en application de l'article 12.

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

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

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

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 la répondante ou 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 en matière d'intégrité publique ou par la répondante ou 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'article14	—

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 somme d'argent ni avantage 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 que depuis le 1er mars 2020, chaque année, tous les membres du personnel signent la Déclaration annuelle relative à l'intégrité, à l'impartialité et à la confidentialité.

Parmi les autres mesures concrètes mises en œuvre par l'institution figurent la tenue du *Registre des dons, marques d'hospitalité et autres avantages* ainsi que la désignation d'une répondante ou 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. Cette formation intègre entre autres des enjeux relatifs aux médias sociaux. En 2020-2021, 24 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*[13] 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* dans l'exercice de sa mission et dans ses pratiques courantes de gestion des ressources, et ce, même s'il n'y est pas assujetti. 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 assujettis à sa compétence d'intervention. Il s'assure que les solutions implantées 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 outils 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. Le Protecteur du citoyen adopte également des pratiques de production et de consommation écoresponsables, aussi bien dans le traitement des dossiers des citoyennes et citoyens, entre autres 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.

13 / 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 fixé à 171. Les nouvelles ressources sont notamment attribuables 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	2020-2021	2019-2020	2018-2019
Hors cadres	3	3	3
Cadres	9	9	10
Personnel professionnel	104	98	93
Personnel technicien	44	48	46
Personnel de soutien	15	15	16
Postes non attribués	6	8	3
Total	**181**	**181**	**171**

EFFECTIF AU 31 MARS PAR SECTEURS D'ACTIVITÉ

SECTEUR D'ACTIVITÉ	NOMBRE DE POSTES 2020-2021	NOMBRE DE POSTES 2019-2020	NOMBRE DE POSTES 2018-2019
Services aux citoyennes et citoyens et aux usagers et usagères et divulgations d'actes répréhensibles à l'égard d'un organisme public :	128*	125*	117
– Demandes concernant le réseau de la santé et des services sociaux;	42	41	38
– Demandes concernant les ministères et organismes;	46	47	44
– Demandes concernant les services correctionnels;	11	11	11
– Demandes concernant un acte répréhensible à l'égard d'un organisme public.	17	15	12
Gouvernance, prévention et innovation	25	24	27
Soutien administratif	22	24	24
Total	**175*** **	**173****	**168**

* Ce nombre de postes inclut les postes indiqués pour chacun des quatre mandats de l'institution et 12 autres postes qui n'y sont pas spécifiquement rattachés. C'est notamment le cas du personnel de la Direction de l'accueil et de la recevabilité (9) et d'autres postes du vice-protectorat aux services aux citoyens et aux usagers (3).

** Huit postes n'avaient pas été attribués.

*** Six postes ne sont actuellement pas attribués.

Ce tableau permet de constater que 73,1 % des ressources de l'institution sont consacrées au traitement des demandes des citoyennes et des 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 14,3 % 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 et les communications avec les citoyens et les citoyennes.

Enfin, ce sont 12,6 % des ressources du Protecteur du citoyen qui sont attribuées à la gestion des ressources humaines, à l'administration ainsi qu'à la gestion des technologies de l'information et de la gestion des données.

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. Chaque année, dans le cadre de son Plan de développement des ressources humaines, il programme 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

CHAMP D'ACTIVITÉ	ANNÉE CIVILE 2020	ANNÉE CIVILE 2019
Favoriser le développement des compétences	158 569 $	176 339 $
Soutenir l'acquisition des habiletés de gestion	31 443 $	25 206 $
Acquérir de nouvelles connaissances technologiques	7 598 $	8 739 $
Favoriser l'intégration du personnel et le cheminement de carrière	11 401 $	22 856 $
Améliorer les capacités de communication verbale et écrite	20 647 $	23 586 $
Total	**229 658 $**	**256 726 $**

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

ÉVOLUTION DES DÉPENSES DE FORMATION

RÉPARTITION DES DÉPENSES DE FORMATION	ANNÉE CIVILE 2020	ANNÉE CIVILE 2019
Proportion de la masse salariale	1,7 %	2,0 %
Nombre moyen de jours de formation par personne	2,8	2,6
Somme allouée par personne	1 520,92 $	1 395,25 $

JOURS DE FORMATION PAR CATÉGORIES D'EMPLOI

CATÉGORIE D'EMPLOI	ANNÉE CIVILE 2020	ANNÉE CIVILE 2019
Cadres	76,4	43,7
Personnel professionnel	250,0	296,0
Fonctionnaires	92,2	135,1
Total	**418,6**	**474,8**

Cette année, les ressources financières consacrées à la formation ont connu une baisse de 10,5 %. Cette diminution s'explique par le report et l'annulation de certaines formations, en conséquence 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*[14].

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.

Le taux de départs volontaires a diminué de six points de pourcentage au cours de l'exercice 2020-2021. Sur les neuf départs enregistrés, l'institution compte cinq démissions et quatre départs à la retraite.

DÉPARTS VOLONTAIRES (TAUX DE ROULEMENT)

	2020-2021		2019-2020		2018-2019	
DÉPARTS	NBRE	DÉPARTS %	NBRE	DÉPARTS %	NBRE	DÉPARTS %
Nombre de départs	9	**5,0**	20	**11,0**	14	**8,2**
Nombre de postes occupés*	181	**5,0**	181	**11,0**	171	**8,2**

***** 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 ».

14 / RLRQ, c. D -8.3.

La gestion et le contrôle des effectifs

RÉPARTITION DES EFFECTIFS EN HEURES RÉMUNÉRÉES POUR LA PÉRIODE DU 1er AVRIL 2020 AU 31 MARS 2021

CATÉGORIE	HEURES TRAVAILLÉES	HEURES SUPPLÉMENTAIRES	TOTAL DES HEURES RÉMUNÉRÉES	TOTAL EN ETC TRANSPOSÉS
Personnel d'encadrement	21 984	0	21 984	12,04
Personnel professionnel	180 273	1 312	181 585	99,43
Personnel de bureau et technicien	111 524	338	111 862	61,25
Stagiaires et étudiantes et étudiants	6 177	0	6 177	3,38
Total 2020-2021	**319 958**	**1 650**	**321 608**	**176,10**
Total 2019-2020	**303 054**	**1 219**	**304 273**	**166,60**

Au cours de l'exercice 2020-2021, le nombre total d'heures rémunérées s'est chiffré à 321 608 heures. Il inclut les 6 177 heures réalisées par les étudiantes et étudiants et les stagiaires[15]. La somme totale des heures correspond à 176,1 ETC.

En comparaison avec l'an dernier, il s'agit d'une hausse de 9,5 ETC. Cette hausse s'explique notamment par les heures travaillées par les nouvelles ressources de la Direction des enquêtes en matière d'intégrité publique et de la Direction du soutien à la gouvernance.

CONTRATS DE SERVICE DE 25 000 $ ET PLUS CONCLUS ENTRE LE 1er AVRIL 2020 ET LE 31 MARS 2021

CATÉGORIE	NOMBRE	VALEUR
Contrat de service avec une personne physique	0	0,00 $
Contrats de service avec un contractant autre qu'une personne physique	4	241 432,31 $
Total des contrats de service	**4**	**241 432,31 $**

À la suite d'un appel d'offres public, le Protecteur du citoyen a octroyé un contrat de service pour la production et la conception graphique du rapport annuel d'activités et du rapport annuel de gestion pour les exercices clos du 31 mars 2021 au 31 mars 2026.

15 / 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 étudiantes et étudiants et des stagiaires au nombre d'heures rémunérées réalisées par le personnel régulier et occasionnel.

Le Protecteur du citoyen a également conclu trois contrats de service avec des contractants autres qu'une personne physique. Deux de ces contrats ont été octroyés par appel d'offres sur invitation. Ils visent à soutenir l'institution dans l'optimisation de ses processus de codification, de réception et de conservation des documents électroniques reçus dans le cadre du traitement des demandes des citoyennes et citoyens ainsi que dans l'implantation d'un système de gestion de la qualité. Le dernier contrat, octroyé de gré à gré, vise le rehaussement des infrastructures technologiques nécessaires en raison de la pandémie. Bien que ce contrat ait été octroyé de gré à gré, le Protecteur du citoyen a effectué une recherche de prix auprès de trois soumissionnaires, conformément à la *Politique de gestion contractuelle* de l'institution.

Les ressources financières

UTILISATION DES CRÉDITS ANNUELS (EN MILLIERS DE DOLLARS)

CATÉGORIE	2020-2021	2019-2020
Budget de dépenses*	19 170,8	18 497,4
Budget d'investissement	355,0	355,0

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

Des crédits de 19,1 millions de dollars sont inscrits pour le Protecteur du citoyen au Budget de dépenses 2020-2021 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 0,7 million de dollars. Au total, le budget pour 2020-2021 s'élève donc à 19,8 millions de dollars. Il s'agit d'une augmentation de 7,0 % par rapport à l'année précédente. Cette hausse s'explique principalement par la provision inscrite en lien avec la relativité salariale et par une indexation des dépenses de fonctionnement en général.

VENTILATION DES DÉPENSES (EN MILLIERS DE DOLLARS)*

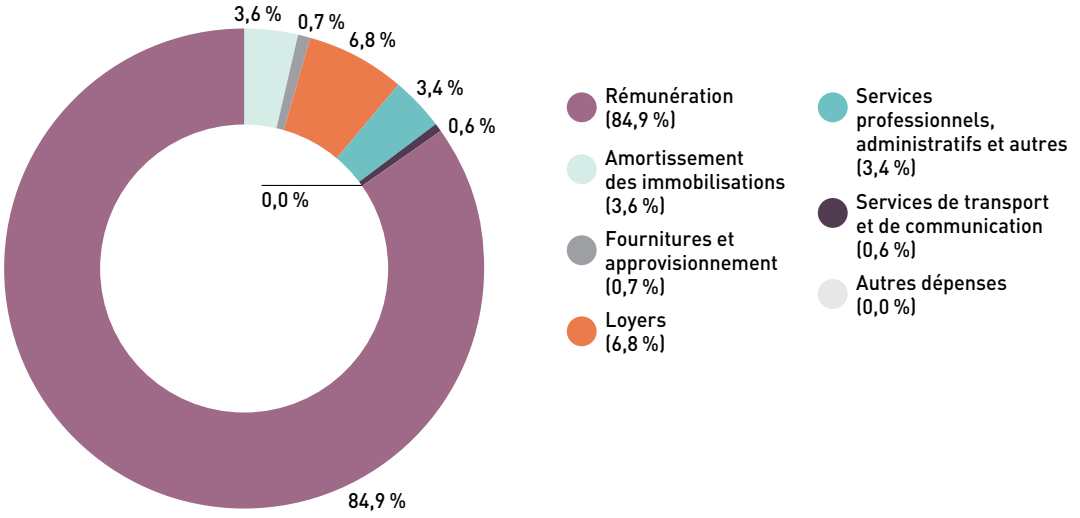
CATÉGORIE	DÉPENSES RÉELLES 2020-2021**	DÉPENSES RÉELLES 2019-2020	ÉCART	VARIATION
Services aux citoyens et citoyennes et aux usagers et usagères et divulgations d'actes répréhensibles à l'égard d'un organisme public	13 116,1	12 007,9	1 108,2	9,3 %
Gouvernance, prévention et innovation	3 564,8	3 374,7	190,1	5,6 %
Soutien administratif	2 589,0	2 490,9	98,1	3,9 %

* Les dépenses ont été réparties dans chacun des secteurs d'activité au prorata de la répartition de la masse salariale dans ces mêmes secteurs d'activité.
** De cette somme, un montant de 228 506 $ est attribuable à la gestion de la pandémie.

Les dépenses totales du Protecteur du citoyen ont augmenté de 7,8 % en comparaison avec l'année précédente. Les dépenses en rémunération sont en hausse de 9,9 % en lien avec la comptabilisation de la provision pour l'exercice de la relativité salariale ainsi que l'ajout d'effectif. Les dépenses de fonctionnement sont en baisse de 7,7 %, résultat de la diminution importante des frais de déplacement et du report d'activités de formation en raison de la situation épidémiologique associée à la pandémie de coronavirus COVID-19.

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

CATÉGORIE	2020-2021	2019-2020
Rémunération	16 354,1	14 880,9
Services de transport et de communication	119,4	259,1
Services professionnels, administratifs et autres	655,7	846,9
Loyers	1 303,7	1 177,0
Fournitures et approvisionnement	135,0	115,0
Autres dépenses	0,5	1,2
Amortissement des immobilisations	701,5	593,3
Dépenses	**19 269,9**	**17 873,5**



Les ressources informationnelles

Les ressources informationnelles ont joué un rôle inestimable au cours de l'exercice 2020-2021 en permettant à l'ensemble du personnel de poursuivre son travail à partir de son domicile. Au surplus, cette équipe fournit un appui essentiel à la réalisation des objectifs du plan stratégique et à la Déclaration des services aux citoyens. Elle participe 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 2020-2021.

DÉPENSES ET INVESTISSEMENTS RÉELS EN RESSOURCES INFORMATIONNELLES EN 2020-2021

TYPE D'INTERVENTION	INVESTISSEMENTS	DÉPENSES
Projet	548 850	88 490
Activité	45 769	1 276 848[16]
Total	**594 619**	**1 365 338**

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 par des livraisons agiles;
- 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 et de l'acquisition ou des renouvellements des licences;
- Des contrats des services des télécommunications liés à la modernisation du système de téléphonie;
- Des acquisitions d'équipement informatique et des logiciels;
- Des dépenses relatives au centre de documentation.

Enfin, les principaux projets et activités réalisés pour l'exercice 2020-2021 ont consisté à mettre en œuvre, à déployer et à faire évoluer une infrastructure réseau permettant le télétravail en raison de la pandémie de coronavirus COVID-19.

16 / De cette somme, un montant de 5 454 $ est attribuable à la gestion de la pandémie.

ANNEXES

ANNEXE 1

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

OBJECTIFS	INDICATEURS	CIBLES	RÉSULTATS 2020-2021		
			ATTEINTE[17]	NON ATTEINTE	NE S'APPLIQUE PAS EN 2020-2021
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			X
	Part en pourcentage des personnes sous-représentées dans l'augmentation du nombre de demandes sous la compétence de l'institution	An 5 : 80 %			X
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			X
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			X
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 1er avril 2018			X
	Taux de satisfaction par rapport à la clarté des communications	An 5 : 80 % des personnes sondées se déclarant satisfaites ou très satisfaites			X

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

OBJECTIFS	INDICATEURS	CIBLES	RÉSULTATS 2020-2021		
			ATTEINTE [17]	NON ATTEINTE	NE S'APPLIQUE PAS EN 2020-2021
2.1.1 Intervenir en temps opportun	Pourcentage de demandes traitées dans les délais indiqués	An 5 : Traitement en 60 jours ouvrables de 60 % des demandes concernant le réseau de la santé et des services sociaux			×
		An 5 : Traitement en 10 jours ouvrables de 70 % des demandes concernant les ministères et les organismes			×
		Annuellement : Traitement en 10 jours ouvrables de 90 % des demandes concernant les services correctionnels	×		
		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			×
		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[18]			×
	Proportion annuelle des interventions spéciales terminées selon l'échéance déterminée et faisant l'objet d'une publication	75 %		×	

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

OBJECTIFS	INDICATEURS	CIBLES	RÉSULTATS 2020-2021		
			ATTEINTE [17]	NON ATTEINTE	NE S'APPLIQUE PAS EN 2020-2021
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 %			×
	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			×

OBJECTIFS	INDICATEURS	CIBLES	RÉSULTATS 2020-2021		
			ATTEINTE [17]	NON ATTEINTE	NE S'APPLIQUE PAS EN 2020-2021
2.3.2 Agir pour le plus grand nombre	Nombre de rapports sur des interventions spéciales publiés	20 sur 5 ans			×
	Mise en place d'un programme d'évaluation de la pérennité des recommandations à effet collectif	An 1 : Programme élaboré	×		
		À compter de l'an 2 : 5 sujets analysés annuellement	×		
3.1.1 Promouvoir un milieu de travail collaboratif et stimulant	Mise en œuvre d'une démarche favorisant le mieux-être et la collaboration au travail	An 1 : Détermination des principaux facteurs de mieux-être et de collaboration et fixation des résultats à atteindre	×		
		An 5 : Atteinte des résultats			×
3.2.1 Assurer la relève et le maintien de l'expertise	Pourcentage de mise en œuvre des mesures favorisant la relève et le maintien de l'expertise pour les emplois critiques	An 1 : Plan d'action adopté pour 100 % des emplois critiques	×		
		An 5 : 100 % des mesures mises en œuvre			×

OBJECTIFS	INDICATEURS	CIBLES	RÉSULTATS 2020-2021		
			ATTEINTE [17]	NON ATTEINTE	NE S'APPLIQUE PAS EN 2020-2021
3.2.2 Renforcer la cohérence des actions	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			×
3.3.1 Optimiser les processus de travail	Mise en place d'un programme de performance et d'innovation	An 1 : Programme élaboré	×		
		An 5 : 5 processus révisés			×
		An 5 : 2 actions innovantes mises en œuvre			×
	Temps consacré aux activités de contrôle interne	An 1 : Établissement de la mesure étalon	×		
		An 5 : Réduction de 20 %			×
3.3.2 Consolider les meilleures pratiques en matière de qualité des services	Pourcentage d'implantation des améliorations jugées prioritaires après consultation des citoyennes et citoyens	An 2 : Améliorations déterminées	×		
		An 5 : 100 % des améliorations implantées			×

ANNEXE 2

TABLEAU COMPARATIF 2019-2020 DES OMBUDSMANS PARLEMENTAIRES (CHAMPS DE COMPÉTENCE, VOLUME DES DEMANDES, PERFORMANCE ET GESTION)

PROVINCE OU PAYS	POPULATION (ESTIMATIONS EN 2019)	MINISTÈRES ET ORGANISMES	SOCIÉTÉS D'ÉTAT	RÉSEAU SCOLAIRE	JEUNESSE	SERVICES CORRECTIONNELS	RÉSEAU MUNICIPAL	SANTÉ	DEMANDES REÇUES[19]	DEMANDES FERMÉES		DÉPENSES TOTALES (2019-2020) 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 (ÉQUIVALENTS) TEMPS COMPLET	TAUX D'ENCADREMENT	MASSE SALARIALE / DÉPENSES TOTALES*
OMBUDSMANS PARLEMENTAIRES CANADIENS																		
Québec Protecteur du citoyen	8 501 703	C	HC	HC	HC[20]	C	HC	C	20 104	22 411		17 873 500	2,10	236,5	1,115	173	6,9 %	83,3 %
Ontario	14 544 718	C	C[21]	C	C	C	C	HC	26 423	25 400		23 326 000	1,60	181,7	0,961	186	6,5 %	78,2 %
Manitoba	1 369 540	C	C	HC	HC	C	C	C	4 638	ND		4 023 852	2,94	338,7	ND	ND	ND	83,8 %
Saskatchewan	1 172 302	C	C	HC	HC	C	C	C	3 807	3 874		3 357 535	2,86	324,7	1,018	24	16,7 %	71,0 %
Alberta	4 361 694	C	HC	HC	HC	C	C	C	5 179	5 183		3 446 630	0,79	118,7	1,002	30	33,3 %	98,2 %
Colombie-Britannique	5 090 955	C	C	C	C	C	C	C	7 922	ND		8 852 356	1,74	155,6	ND	81	ND	87,7 %
Nouvelle-Écosse	969 747	C	C	C	C	C	C	C	1 902	1 902		1 890 000	1,95	196,1	1,000	17	29,4 %	92,0 %
Terre-Neuve-et-Labrador	523 476	C	C	C	HC	C	HC	C	707	713		ND	ND	135,1	1,008	ND	ND	ND
OMBUDSMANS PARLEMENTAIRES DU COMMONWEALTH																		
Grande-Bretagne (sans l'Écosse)	59 439 900	C	C	HC	C	HC	HC	C	30 895	ND		46 645 408[22]	0,78[23]	52,0	ND	389	1,8 %	77,1 %
Écosse	5 463 300	C	C	C	C	C	C	C	5 901	5 668		9 459 450[4]	1,73[23]	108,0	0,961	65	12,3 %	75,7 %
Australie-Occidentale	2 656 200	C	C	C	C	C	C	HC	12 560	12 584		10 478 866[4]	3,9523	472,9	1,002	58	15,5 %	76,6 %
Nouvelle-Zélande	5 086 000	C	C	C	C	C	C	C	11 862	11 740		19 600 258[4]	3,8523	233,2	0,990	134	15,7 %	63,2 %

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 de 2020 (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 de 2020 (https ://www.banqueducanada.ca/taux/taux-de-change/taux-de-change-moyens-annuels/).

* / Les données présentées dans ce tableau proviennent des renseignements rendus publics par les instances concernées.
C : compétence / HC : hors compétence \ ND : information non disponible

PROTECTEUR DU CITOYEN

QUÉBEC

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

MONTRÉAL

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

Sans frais : 1 800 463-5070

protecteurducitoyen.qc.ca

Dépôt légal — Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2021
ISBN 978-2-550-89930-3 (version imprimée)
ISBN 978-2-550-89931-0 (version PDF)