PROTECTEUR
DU CITOYEN

PLAN STRATÉGIQUE 2023-2028

RESPECT • IMPARTIALITÉ • ÉQUITÉ

TABLE DES MATIÈRES

MESSAGE DU PROTECTEUR DU CITOYEN 1

LE PROTECTEUR DU CITOYEN 2
- NOTRE MISSION 2
- NOS MANDATS 2
- NOTRE VISION 2
- NOS VALEURS 2
- CHIFFRES CLÉS 3
- ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT 3
  - Contexte externe 3
  - Contexte interne 4

CHOIX STRATÉGIQUES 5
- ORIENTATION 1 – Affirmer notre leadership en matière de qualité et d'intégrité des services publics 5
- ORIENTATION 2 – Veiller à l'amélioration continue de nos services 7
- ORIENTATION 3 – Être reconnu comme un employeur inspirant 9

TABLEAU SYNOPTIQUE – PLAN STRATÉGIQUE 2023-2028 11

MESSAGE DU PROTECTEUR DU CITOYEN

Élaborer le nouveau plan stratégique du Protecteur du citoyen est porteur à la fois de bilans, d'ambitions et d'interrogations. C'est là tout le défi de faire cohabiter la mise à jour des priorités, les actions envisagées, les projets qui nous animent et les moyens dont nous disposons.

J'ai la chance et l'honneur de diriger depuis un an une institution vouée au respect des droits des personnes qui font affaire avec les services publics. C'est, chaque jour, un mandat palpitant et formidablement humain. L'aventure est rendue possible grâce à celles et ceux qui composent le personnel d'une institution unique. Je remercie chacune et chacun de s'y impliquer aussi entièrement. L'édition 2023-2028 du plan stratégique repose sur cette énergie peu commune.

Mieux se faire connaître

Tous les protecteurs et protectrices qui m'ont précédé ont voulu que nos services soient mieux connus de la population. Dans la continuité, je souscris à cet enjeu, tant pour nos mandats traditionnels d'ombudsman parlementaire qu'à titre de recours en matière d'intégrité publique.

Être une institution connue signifie que la population a le réflexe de faire appel à nous, si nécessaire. Or, nous en sommes loin malgré des efforts constants pour joindre différents groupes et clientèles. Dans les pages qui suivent, nous expliquons en quoi la tâche est vaste pour atteindre une plus grande notoriété et en quoi nous ne baissons pas les bras pour y arriver.

Accroître la satisfaction et les communications

Les personnes qui se tournent vers nous se disent, pour une très large part, satisfaites de nos services. Nous en tirons une certaine fierté, d'autant plus que nous évoluons dans l'univers des plaintes, et que tous et toutes n'obtiennent pas nécessairement les résultats escomptés. Néanmoins, nous poursuivons sur la lancée : l'expérience de la personne qui fait appel à nous doit être optimale et nous comptons déployer différents moyens pour qu'elle en tire le meilleur.

Dans les années qui viennent, je tiens également à intensifier les rencontres avec les instances gouvernementales. Il est essentiel de créer des occasions d'échanges pour que nos interlocuteurs comprennent mieux notre rôle et notre utilité, dans le but d'améliorer les services publics et de promouvoir leur intégrité.

L'importance de l'équipe, même à distance

Rappelons-nous enfin les adaptations récentes auxquelles nous avons dû faire face à toute vitesse alors que le travail à distance s'est imposé, puis le mode hybride. Ces pratiques de travail sont là pour de bon et elles insufflent à l'organisation un élan de renouveau mobilisateur. Parallèlement, je tiens à ce que le personnel du Protecteur du citoyen n'y perde rien sur le plan de la motivation de l'équipe, de la collaboration interne et du sentiment d'appartenance au groupe. Je suis très vigilant quant à cet aspect.

Il en découle que le Protecteur du citoyen se veut un employeur inspirant et attentif aux besoins des membres de son personnel. Nous les consultons régulièrement à cet égard. Je me réjouis de voir que le contexte particulier de notre institution répond en bonne partie aux visées exprimées. Mais il y a place à l'ouverture, à la souplesse, au développement personnel et aux formules novatrices. Les lendemains s'annoncent prometteurs.

Le protecteur du citoyen,

Marc-André Dowd

LE PROTECTEUR DU CITOYEN

Le Protecteur du citoyen est une institution indépendante et sans parti pris. La personne qui le dirige porte le titre de protecteur ou protectrice du citoyen et elle est désignée par l'Assemblée nationale.

NOTRE MISSION

La mission du Protecteur du citoyen consiste à veiller au respect des droits des citoyens et des citoyennes par les ministères et les organismes, les établissements et les autres instances du réseau de la santé et des services sociaux de même que les établissements de détention du Québec. Le Protecteur du citoyen participe ainsi à l'amélioration de la qualité et de l'intégrité des services publics.

NOS MANDATS

Notre mandat comporte quatre volets :

1. Le traitement des plaintes visant un ministère ou un organisme du gouvernement du Québec;
2. Le traitement des plaintes et des signalements visant un établissement ou une autre instance du réseau de la santé et des services sociaux. Pour les plaintes dans ce domaine, le Protecteur du citoyen agit généralement comme un second recours, après le commissaire aux plaintes et à la qualité des services;
3. Le traitement des plaintes visant les services correctionnels;
4. Le 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.

Depuis le mois de juin 2021, le Protecteur du citoyen assure également le suivi des 142 appels à l'action de la Commission d'enquête sur les relations entre les Autochtones et certains services publics : écoute, réconciliation et progrès (commission Viens). Il vise ainsi à contribuer à rendre les services publics plus accessibles et sécuritaires pour les personnes issues des Premières Nations et des Inuit.

NOTRE VISION

Notre vision consiste à faire du Protecteur du citoyen un recours simple, accessible et efficace pour réparer et prévenir durablement les préjudices et les actes répréhensibles dans les services publics du Québec.

NOS VALEURS

Nos valeurs sont les fondements sur lesquels nous appuyons l'humanité de notre action et de nos interventions.

Le **respect** nécessite de comprendre l'autre personne en faisant preuve d'écoute, d'ouverture et d'empathie à son égard.

L'**impartialité** conduit à traiter toute situation avec ouverture d'esprit et sans idées préconçues.

L'**équité** impose de traiter toute personne de manière juste et sans discrimination.

CHIFFRES CLÉS (DONNÉES DE L'EXERCICE 2021-2022)

CHIFFRES CLÉS	DESCRIPTION
20 499	Demandes fermées comportant un ou plusieurs motifs
5 366	Motifs traités visant un ministère ou un organisme public
5 118	Motifs traités dans le secteur des services correctionnels
1 968	Motifs traités visant un établissement du réseau de la santé et des services sociaux
313	Motifs traités en matière d'intégrité publique
9 404	Orientations et demandes d'information
158	Projets de loi et de règlement analysés
181	Personnes occupant un poste régulier au Protecteur du citoyen

ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT

L'élaboration du plan stratégique d'une institution nécessite une connaissance approfondie de l'environnement, tant externe qu'interne, dans lequel elle réalise sa mission et ses visées. Selon cette logique, le Protecteur du citoyen a entrepris une vaste consultation auprès des parlementaires, d'anciens dirigeants et dirigeantes d'instances gouvernementales, de partenaires en matière d'intégrité publique, de citoyens et citoyennes et des membres de son personnel. Voici le portrait qu'il en a dégagé.

Contexte externe

Le Protecteur du citoyen et son rôle doivent être mieux connus dans la population

Des conséquences de la pandémie

La pandémie de COVID-19 a beaucoup augmenté la vulnérabilité de nombreux citoyens et citoyennes. Parallèlement, elle a aussi affecté la qualité de multiples services publics. En raison de la pénurie de personnel, on a notamment assisté à un fréquent recours à des ressources privées et à des organismes communautaires, surtout de la part des services publics en santé. Ces pratiques nécessitent une grande vigilance quant à l'exercice, par les services publics, de leur responsabilité de s'assurer de la qualité des services fournis par des tiers.

Par ailleurs, la pandémie a entraîné d'importantes répercussions sur les membres du personnel du Protecteur du citoyen en lien direct avec la clientèle, du fait que celle-ci éprouvait plus souvent une détresse aiguë.

Où en est notre notoriété?

Dans ce contexte, et à l'issue de ses nombreux efforts pour mieux se faire connaître, le Protecteur du citoyen a-t-il accru sa notoriété publique?

Un sondage réalisé en 2012 permettait de constater que l'institution était connue du public dans une proportion de 11 %. Un sondage mené par la firme CROP à l'automne 2022 indique que le taux de notoriété du Protecteur du citoyen s'élève dorénavant à 17 %. Il s'agit d'une augmentation de 6 points de pourcentage (55 %) en 10 ans. Ce résultat reste sous le seuil souhaité. En même temps, le fait qu'une personne sur six connaisse notre existence démontre que la voie est tracée pour rapprocher les citoyens et citoyennes du recours simple, accessible et efficace qu'est le Protecteur du citoyen.

On constate aussi qu'en dépit de nos actions pour simplifier nos communications, les personnes qui ont fait affaire avec nous ne saisissent pas toujours les limites de nos interventions et la teneur du résultat – favorable ou pas – qu'ils ont obtenu au terme de leurs démarches.

Une institution, plusieurs mandats

Cet état de situation n'est pas sans lien avec la complexité du rôle et des différents mandats du Protecteur du citoyen répercutés tant dans l'administration publique que dans le monde carcéral, le réseau de la santé et des services sociaux et en matière d'intégrité publique. Certes, la réalisation de ces mandats s'énonce clairement et affiche des résultats des plus satisfaisants (les recommandations du Protecteur du citoyen sont largement acceptées par les services publics concernés). Il faut toutefois convenir que plusieurs citoyens et citoyennes éprouvent des difficultés à s'y retrouver quand il est question de bien comprendre le rôle de l'ombudsman.

Ainsi, le mandat en matière d'intégrité publique que le Protecteur du citoyen assume depuis quelques années est à la fois différent de ses autres activités, et complémentaire de celles-ci. En travaillant au renforcement de l'intégrité des services publics, l'institution contribue nécessairement à l'amélioration de la qualité des services offerts par les instances.

Mentionnons aussi que le Protecteur du citoyen a récemment enrichi la portée de son rôle en s'engageant à effectuer le suivi des appels à l'action de la commission Viens. Ce nouveau mandat amène l'institution à poursuivre ses efforts, notamment avec l'appui d'un cercle consultatif, pour favoriser la création de relations de confiance avec les partenaires autochtones. Ce mandat engage également le Protecteur du citoyen à développer son approche dans l'évaluation de la qualité des services publics à l'égard des personnes issues des Premières Nations et des Inuit.

Cohabitation de plusieurs acteurs

En matière d'intégrité publique, plusieurs organismes se voient confier des mandats distincts. À ce titre, on trouve l'Autorité des marchés publics (AMP), la Commission municipale du Québec, l'Unité permanente anticorruption (UPAC) de même que les responsables du suivi des divulgations (RSD) à l'intérieur même des ministères et des organismes gouvernementaux. D'une part, il devient nécessaire de bien faire connaître la spécificité du recours au Protecteur du citoyen et, d'autre part, il faut aussi assurer une complémentarité dans l'action de ces différents acteurs. On doit toutefois reconnaître les efforts déjà entamés par l'institution et ses partenaires pour veiller à bien accompagner les citoyens et citoyennes dans leur processus de divulgation.

On se rappellera aussi que lors d'événements majeurs qui ont marqué l'actualité au Québec, plusieurs intervenants ont conduit des enquêtes qui ont pu sembler apparentées. Ce fut le cas notamment après la crise survenue dans les centres d'hébergement et de soins de longue durée (CHSLD) durant la première vague de la pandémie. Ces circonstances tragiques ont incité plusieurs organisations à mener des travaux pour voir clair dans les manquements des établissements. Dans ce contexte, il faut bien mettre en évidence la valeur ajoutée de l'action spécifique du Protecteur du citoyen.

Enfin, on constate que certains événements survenus au cours des dernières années ont soulevé des questions, dans l'espace public, quant à la pertinence de créer de nouvelles instances responsables de s'assurer du respect des droits de certains groupes de personnes. Des débats ont eu lieu, par exemple, autour de la création du protecteur national de l'élève ou encore de la pertinence d'instaurer un protecteur des aînés. Ces discussions ont été menées alors que le Protecteur du citoyen a compétence sur un grand nombre d'instances qui offrent des services publics aux groupes ciblés.

Globalement, donc, le Protecteur du citoyen est bien conscient qu'il devra, dans le cadre de la mise en œuvre du présent plan stratégique, déployer des efforts pour clarifier et promouvoir son action.

Contexte interne

Le personnel est particulièrement dévoué, mais la complexité croissante du travail qu'il accomplit nécessite le développement d'une plus grande agilité pour assurer la qualité de ses services

Dans l'exercice de son mandat, le Protecteur du citoyen peut compter sur un personnel qui se mobilise au quotidien, avec compétence et dévouement, pour assurer la qualité des services de l'institution et cerner des pistes d'amélioration en vue de favoriser l'accessibilité et simplifier le recours. À l'instar de toutes les instances publiques, il fait face à une évolution rapide et grandissante des attentes des citoyens et citoyennes.

Le suivi des recommandations de la commission Viens implique que l'institution se questionne sur l'amélioration qu'elle peut apporter à ses propres façons de procéder auprès des Premières Nations et Inuit pour garantir des services qui sont culturellement sécurisants.

Le virage numérique constitue une solution considérée, tout particulièrement lorsque l'on s'interroge sur les façons de développer l'agilité d'une institution pour améliorer la qualité des services. Ces avancées technologiques ont d'ailleurs connu un bond majeur dans un contexte de développement des modes d'accès au Protecteur du citoyen : nouveaux formulaires de plainte sur le Web, clavardage, présence sur les réseaux sociaux, etc. Force est cependant de constater qu'en raison de la nature des plaintes traitées et de la vulnérabilité de bon nombre de citoyens et citoyennes, plus de 80 % des personnes qui font affaire avec nous disent préférer parler avec un membre du personnel, d'humain à humain.

Toujours sur le plan des outils numériques, on ne peut dissocier ceux-ci de la pandémie de COVID-19 qui a contraint le Protecteur du citoyen, comme l'ensemble des organisations, à recourir aux moyens virtuels pour assurer la continuité de ses services. Ces modes de fonctionnement se sont effectivement révélés des alliés indispensables durant cette période troublée, qui n'est d'ailleurs pas encore totalement derrière nous. Le Protecteur du citoyen estime toutefois que l'utilisation de ces outils peut s'améliorer pour que les divers processus gagnent en agilité, tout en préservant la sécurité des données confidentielles et des renseignements personnels. Cette optimisation représente un défi, d'une part, de communication ouverte et simplifiée et, d'autre part, de protection étanche de l'information qui résulte de cette communication.

Le portrait du contexte interne serait incomplet si on passait outre le phénomène généralisé de la mobilité et de la rareté de la main-d'œuvre. Le Protecteur du citoyen doit se montrer innovant et s'engager dans une démarche qui vise à offrir à l'ensemble des membres de son personnel une « expérience employé » de qualité, tout au long de leur parcours professionnel au sein de l'institution.

CHOIX STRATÉGIQUES

Enjeu 1 – Une institution mieux connue

> ORIENTATION 1 – AFFIRMER NOTRE LEADERSHIP EN MATIÈRE DE QUALITÉ ET D'INTÉGRITÉ DES SERVICES PUBLICS

Mieux faire connaître l'institution est certes une préoccupation majeure. Mais comment l'institution veut-elle être connue et à quel titre? Dans les années qui viennent, le Protecteur du citoyen tient à ce que le public et les composantes des services publics comprennent bien que :

- Il constitue un recours pertinent, compétent et accessible qui permet de prévenir et de corriger le non-respect des droits des personnes qui font affaire avec les ministères, les organismes, les ressources carcérales et le réseau de la santé et des services sociaux. Les manquements peuvent prendre la forme d'abus, de négligence, d'inaction ou d'erreurs commises à l'endroit des citoyens et citoyennes.
- Le législateur lui a également confié le mandat de traiter les divulgations d'actes répréhensibles en matière d'intégrité commis au sein ou à l'égard des organismes publics.

En vue de donner à son rôle sa juste portée, le Protecteur du citoyen doit être connu de différents publics cibles en s'adressant directement à eux, que ce soit dans une perspective régionale ou plus globale.

Il doit également étendre sa notoriété auprès des organismes publics dont le personnel est le plus susceptible d'être témoin d'actes répréhensibles en matière d'intégrité publique. Pour ce faire, le Protecteur du citoyen doit expliquer davantage :

- Ce qu'est un acte répréhensible;
- Comment dénoncer ces situations;
- La protection dont bénéficient les dénonciateurs et dénonciatrices en matière de confidentialité ou en cas de représailles.

Objectif 1.1 – Accroître la connaissance du public à l'égard du rôle et des mandats du Protecteur du citoyen

Le présent plan stratégique sous-tend des efforts continus et concertés pour accroître la notoriété du Protecteur du citoyen. Pour ce faire, celui-ci prévoit différentes actions pour promouvoir l'accès à ses services et assurer une meilleure compréhension de la nature de son intervention.

Cela implique principalement de positionner le Protecteur du citoyen quant à ses mandats en matière d'administration publique, de milieu correctionnel ainsi qu'au regard du réseau de la santé et des services sociaux. De façon plus spécifique, le Protecteur du citoyen déploiera ses efforts dans les régions administratives où il observe un faible taux de demandes par 100 habitants et habitantes.

INDICATEURS	CIBLES				
	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027	2027-2028
1.1.1 Taux de croissance de la population qui connaît le rôle et les mandats de l'institution					10 % par rapport à la mesure de 2022
1.1.2 Nombre de régions administratives sous-représentées	8	7	6	6	5

Nous l'avons dit : le personnel des organismes publics regroupe les personnes les plus à même d'être témoins d'actes fautifs en matière d'intégrité publique. Dès lors, le Protecteur du citoyen doit clarifier davantage auprès d'elles ce qui constitue un acte répréhensible, mieux faire connaître le régime de dénonciation de ces situations et rassurer les éventuels divulgateurs et divulgatrices quant à la protection dont ils disposent.

INDICATEURS	CIBLES				
	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027	2027-2028
1.1.3 Taux de connaissance du régime de divulgation d'actes répréhensibles au sein des organismes	Cibles déterminées				

Objectif 1.2 – Bonifier la rétroaction de l'institution auprès des instances

Parmi les membres du personnel du Protecteur du citoyen, plusieurs peuvent intervenir de façon simultanée et à différents niveaux au sein d'un même organisme. Ils peuvent ainsi, en parallèle, agir en matière de qualité et d'intégrité des services, mener des interventions dans le cadre d'un ou de plusieurs programmes, ou encore faire le suivi des appels à l'action de la commission Viens.

En vue de favoriser une meilleure compréhension du rôle et des mandats du Protecteur du citoyen, et pour s'assurer d'une collaboration optimale des instances visées, les autorités de l'institution s'engagent à leur transmettre un rapport résumant l'ensemble des interventions en cours et les attentes du Protecteur du citoyen pour le suivi des recommandations. Ces échanges, effectués initialement dans le cadre de rencontres, permettront de présenter nos modes d'intervention, de souligner tout enjeu de collaboration et de recueillir les perceptions de l'instance à l'égard de l'institution.

INDICATEURS	CIBLES				
	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027	2027-2028
1.2.1 Nombre d'instances visées annuellement à qui le Protecteur du citoyen transmet un rapport les informant de la nature des dossiers qui les impliquent et du suivi des recommandations	6	8	10	12	14

Objectif 1.3 – Développer les relations du Protecteur du citoyen avec les Premières Nations et les Inuit

Dans la continuité de son plan stratégique précédent, le Protecteur du citoyen poursuit ses efforts pour mieux faire connaître ses services auprès des Premières Nations et des Inuit. Pour ce faire, il cible et rencontre les partenaires et les membres des communautés visées et il leur présente la nature de ses services pour assurer le respect de leurs droits lorsqu'ils font affaire avec les services publics.

INDICATEURS	CIBLES				
	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027	2027-2028
1.3.1 Nombre d'organismes et de communautés rencontrés annuellement	11	13	15	17	17

Enjeu 2 – Une expérience optimale pour le citoyen ou la citoyenne

> ORIENTATION 2 – VEILLER À L'AMÉLIORATION CONTINUE DE NOS SERVICES

Année après année, le Protecteur du citoyen constate un taux de satisfaction élevé à l'égard de ses services. S'il veut maintenir une position de leader dans ce domaine et préserver la confiance du public envers l'institution et les recours qu'elle offre, il doit continuer de viser une telle qualité, en concordance avec les besoins des citoyennes et citoyens qui font appel à lui.

Pour ce faire, le Protecteur du citoyen améliore sa démarche en gestion de la qualité. Au-delà des initiatives que l'institution entreprend pour obtenir la rétroaction des citoyens et des citoyennes à l'égard de la qualité de ses services, elle travaille au développement de mécanismes internes pour s'assurer de la qualité du traitement des demandes et des échanges avec les personnes qui ont recours au Protecteur du citoyen.

La gestion de la qualité implique également de définir et de mettre en œuvre les améliorations majeures pour garantir la conformité des services aux standards de qualité établis. Dans un contexte où les attentes des citoyens et citoyennes évoluent rapidement, l'institution doit s'assurer d'adopter une démarche d'amélioration continue structurée. Ainsi, elle pourra mobiliser son personnel et ses ressources dans la réalisation des actions qui auront le plus de valeur ajoutée en vue de répondre à ces attentes ou de bien les recadrer.

Objectif 2.1 – Bonifier les pratiques de gestion de la qualité

Le Protecteur du citoyen révise ses standards de qualité à la lumière des consultations qu'il effectue auprès de la population et des bonnes pratiques qu'il observe dans des organismes comparables. Par la même occasion, il se donne les moyens d'assurer la conformité de ses actions avec ces nouveaux standards, que ce soit pendant le traitement des demandes et des divulgations ou au terme de celui-ci.

À partir des écarts observés, il travaille à l'amélioration de ses outils de prévention, de contrôle et de vérification pour répondre aux standards de qualité établis. Il continue également de rechercher, sur une base régulière, l'opinion des citoyens et des citoyennes toujours pour optimiser la qualité de ses services.

INDICATEURS	CIBLES				
	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027	2027-2028
2.1.1 Taux de satisfaction globale des citoyennes et citoyens à l'égard des services de l'institution	80 %	80 %	81 %	82 %	83 %
2.1.2 Taux de conformité des dossiers au regard des standards de qualité définis	Standards de qualité révisés	Cibles annuelles déterminées			

L'institution souhaite accorder une attention particulière à la sécurisation culturelle de ses services offerts aux membres des Premières Nations et aux Inuit. Cette notion de « sécurité culturelle » fait appel à des concepts clés applicables à ses propres services, tels que le respect, la reconnaissance et la valorisation des savoirs et des cultures autochtones, l'autodétermination, le sentiment de sécurité ainsi qu'une relation établie dans la dignité et la réciprocité.

INDICATEURS	CIBLES				
	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027	2027-2028
2.1.3 Taux de satisfaction des demandeurs et demandeuses autochtones à l'égard de la sécurisation culturelle des services de l'institution	Cibles annuelles déterminées				

Objectif 2.2 – Optimiser la qualité des services en tirant profit des technologies de l'information

La pandémie de COVID-19 a considérablement accéléré le déploiement de plusieurs outils virtuels au sein de l'institution. Le Protecteur du citoyen poursuit ses efforts pour améliorer la santé de ses principaux actifs informationnels, de façon à garantir une expérience sécuritaire et de qualité aux personnes qui ont recours à ses services.

L'institution cherche également à mettre à profit les technologies de l'information (TI) dans l'optimisation de ses processus, et elle se donne les moyens pour apprécier les gains réalisés.

INDICATEURS	CIBLES				
	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027	2027-2028
2.2.1 Indice de santé des actifs informationnels	69 %	71 %	72 %	74 %	76 %
2.2.2 Pourcentage de processus révisés en considérant l'apport des TI et dont l'objectif principal est atteint					65 %

Enjeu 3 – L'attraction et la rétention des ressources compétentes

ORIENTATION 3 – ÊTRE RECONNU COMME UN EMPLOYEUR INSPIRANT

Dans un contexte de rareté de la main-d'œuvre, le Protecteur du citoyen souhaite se distinguer comme employeur inspirant. Il démontre son engagement dans la mise en œuvre des moyens qui permettent d'attirer les personnes talentueuses, de mobiliser les membres de son personnel et de leur offrir un environnement de travail en adéquation avec leurs besoins.

Objectif 3.1 – Attirer les talents diversifiés

Le Protecteur du citoyen n'est pas assujetti à la *Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics*. Néanmoins, il a entrepris une démarche volontaire en vue de consolider des pratiques de dotation, ce qui lui permettra de compter sur un personnel plus représentatif de l'ensemble des réalités qui composent la société québécoise. Cette démarche s'est réalisée avec l'appui de la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse.

D'une part, la volonté d'attirer les talents implique de trouver les personnes qui possèdent le potentiel nécessaire pour réaliser les tâches qui leur sont confiées. D'autre part, ce même souci nécessite de faire en sorte que les personnes recrutées s'intègrent rapidement à leur environnement de travail et disposent des outils et ressources pour s'approprier leurs nouvelles fonctions.

Dans le tableau ci-après, le taux de rétention cible correspond au pourcentage de personnes qui, au terme d'une année, auront réussi leur stage de probation et décidé de poursuivre leur carrière au Protecteur du citoyen.

INDICATEURS	CIBLES				
	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027	2027-2028
3.1.1 Taux de représentativité des groupes minoritaires ciblés	13,5 %	16,5 %	19 %	21,5 %	24,5 %
3.1.2 Taux de rétention des nouveaux membres du personnel	87 %	88 %	89 %	90 %	90 %

Objectif 3.2 – Maintenir un haut niveau de mobilisation du personnel

Au terme d'un sondage réalisé à l'hiver 2023 en collaboration avec le Panel expérience globale de l'école des Hautes études commerciales, le Protecteur du citoyen a pu constater qu'il présente un haut niveau de mobilisation de son personnel. L'institution entend poursuivre ses efforts pour maintenir ce résultat très positif.

Pour ce faire, elle voit à obtenir fréquemment les rétroactions des membres de son personnel, dans le but d'améliorer toute pratique susceptible d'avoir une incidence sur la qualité de vie au travail. Il est question, par exemple, des conditions de travail, des initiatives en matière de reconnaissance, des communications pertinentes pour susciter et maintenir l'engagement, de mesures d'ajustement de la charge de travail, etc.

INDICATEURS	CIBLES				
	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027	2027-2028
3.2.1 Indice de mobilisation	83 %	83 %	83 %	83 %	83 %

Objectif 3.3 – Accroître l'agilité de l'institution pour assurer le maintien et le développement des compétences

Dans la perspective d'une « expérience employé » optimale, le Protecteur du citoyen voit à ce que les membres de son personnel disposent des outils dont ils ont besoin pour s'acquitter de leurs tâches.

Ainsi, sur la base des différents profils de compétences établis, l'institution propose des occasions d'acquérir les connaissances et les compétences requises. Elle conçoit des plans de développement qui prévoient, au-delà des formations traditionnelles offertes en personne ou en ligne, des moyens pour favoriser la concertation de ses équipes en vue du développement d'outils internes. À cela s'ajoutent l'accompagnement, le parrainage et le mentorat nécessaires pour que les personnes intègrent le plus facilement possible certains acquis pour participer de façon efficace à la réalisation de la mission de l'institution.

INDICATEURS	CIBLES				
	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027	2027-2028
3.3.1 Taux de profils de compétences pour lesquels un plan de développement a été instauré	10 %	30 %	50 %	75 %	100 %
3.3.2 Taux de satisfaction du personnel à l'égard des moyens déployés par l'institution pour assurer le développement des compétences	85 %	85 %	86 %	86 %	87 %

TABLEAU SYNOPTIQUE

PLAN STRATÉGIQUE **2023-2028**

ENJEU 1	UNE INSTITUTION MIEUX CONNUE
ORIENTATION 1	**Affirmer notre leadership en matière de qualité et d'intégrité des services publics**

Objectif 1.1

Accroître la connaissance du public à l'égard du rôle et des mandats du Protecteur du citoyen

Indicateur 1.1.1
Taux de croissance de la population qui connaît le rôle et les principaux mandats de l'institution

Cible

2027-2028	10 % par rapport à la mesure de 2022

Indicateur 1.1.2
Nombre de régions administratives sous-représentées

Cibles

2023-2024	8
2024-2025	7
2025-2026	6
2026-2027	6
2027-2028	5

Indicateur 1.1.3
Taux de connaissance du régime de divulgation d'actes répréhensibles au sein des organismes publics

Cible

2023-2024	Cibles déterminées

Objectif 1.2

Bonifier la rétroaction de l'institution auprès des instances

Indicateur 1.2.1
Nombre d'instances visées annuellement à qui l'institution transmet un rapport les informant de la nature des dossiers et du suivi des recommandations

Cibles

2023-2024	6
2024-2025	8
2025-2026	10
2026-2027	12
2027-2028	14

Objectif 1.3

Développer nos relations avec les Premières Nations et les Inuit

Indicateur 1.3.1
Nombre d'organismes et de communautés rencontrés annuellement

Cibles

2023-2024	11
2024-2025	13
2025-2026	15
2026-2027	17
2027-2028	17

ENJEU 2	UNE EXPÉRIENCE OPTIMALE POUR LE CITOYEN OU LA CITOYENNE
ORIENTATION 2	**Veiller à l'amélioration continue de nos services**

Objectif 2.1

Bonifier nos pratiques de gestion de la qualité

Indicateur 2.1.1
Taux de satisfaction globale des citoyens et citoyennes à l'égard des services de l'institution

Cibles

2023-2024	80 %
2024-2025	80 %
2025-2026	81 %
2026-2027	82 %
2027-2028	83 %

Indicateur 2.1.2
Taux de conformité des dossiers aux standards de qualité définis

Cibles

2023-2024	Standards de qualité révisés
2024-2025	Cibles annuelles déterminées

Indicateur 2.1.3
Taux de satisfaction des demandeurs et demandeuses autochtones à l'égard de la sécurisation culturelle des services de l'institution

Cibles

2023-2024	Cibles annuelles déterminées

Objectif 2.2

Optimiser la qualité de nos services en tirant profit des technologies de l'information

Indicateur 2.2.1
Indice de santé des actifs informationnels

Cibles

2023-2024	69 %
2024-2025	71 %
2025-2026	72 %
2026-2027	74 %
2027-2028	76 %

Indicateur 2.2.2
Pourcentage de processus révisés en considérant l'apport des technologies de l'information et dont l'objectif principal est atteint

Cibles

2027-2028	65 %

ENJEU 3	L'ATTRACTION ET LA RÉTENTION DES RESSOURCES COMPÉTENTES
ORIENTATION 3	**Être reconnu comme un employeur inspirant**

Objectif 3.1

Attirer les talents diversifiés

Indicateur 3.1.1

Taux de représentativité des groupes minoritaires ciblés

Cibles

2023-2024	13,5 %
2024-2025	16,5 %
2025-2026	19 %
2026-2027	21,5 %
2027-2028	24,5 %

Indicateur 3.1.2

Taux de rétention des nouveaux membres du personnel

Cibles

2023-2024	87 %
2024-2025	88 %
2025-2026	89 %
2026-2027	90 %
2027-2028	90 %

Objectif 3.2

Maintenir un haut niveau de mobilisation du personnel

Indicateur 3.2.1

Indice de mobilisation

Cibles

2023-2024	83 %
2024-2025	83 %
2025-2026	83 %
2026-2027	83 %
2027-2028	83 %

Objectif 3.3

Accroître l'agilité de l'institution pour assurer le maintien et le développement des compétences

Indicateur 3.3.1

Taux de profils de compétences pour lesquels un plan de développement a été élaboré

Cibles

2023-2024	10 %
2024-2025	30 %
2025-2026	50 %
2026-2027	75 %
2027-2028	100 %

Indicateur 3.3.2

Taux de satisfaction du personnel à l'égard des moyens déployés par l'institution pour assurer le développement des compétences

Cibles

2023-2024	85 %
2024-2025	85 %
2025-2026	86 %
2026-2027	86 %
2027-2028	87 %

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, 2023.
ISBN (papier) 978-2550-94183-5 • ISBN (PDF) 978-2550-94184-2