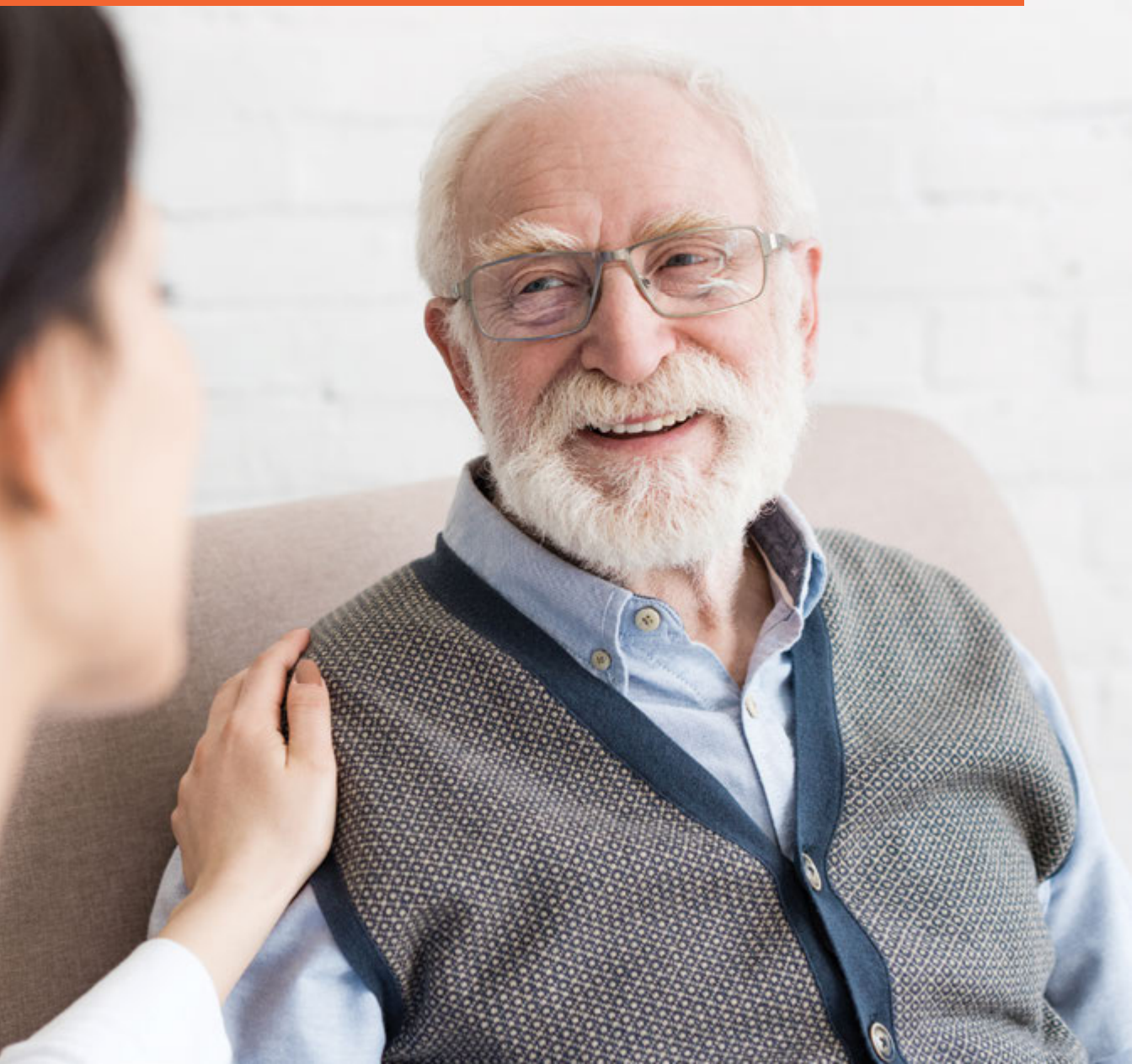


# **RAPPORT ANNUEL** **de gestion 2023-2024**





# **RAPPORT ANNUEL** **de gestion 2023-2024**



Québec, septembre 2024

Madame Nathalie Roy  
Présidente de l'Assemblée nationale  
Hôtel du Parlement  
Québec (Québec) G1A 1A4

Madame la Présidente,

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 2023-2024.

Ce rapport, qui fait partie intégrante du 54<sup>e</sup> rapport annuel du Protecteur du citoyen, constitue la première reddition de compte à l'égard du Plan stratégique 2023-2028. Il rend également compte de la Déclaration de services aux citoyens entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> avril 2018 et des autres activités de nature administrative de l'institution.

Je vous prie d'agréer, Madame la Présidente, l'expression de ma haute considération.

Le protecteur du citoyen,



Marc-André Dowd

# TABLE DES MATIÈRES

---

|    |                                                                    |    |                                                                        |
|----|--------------------------------------------------------------------|----|------------------------------------------------------------------------|
| 7  | MESSAGE DU PROTECTEUR DU CITOYEN                                   | 39 | LES AUTRES ENJEUX DE GESTION                                           |
| 9  | DÉCLARATION ATTESTANT LA FIABILITÉ DES DONNÉES                     | 40 | L'accès à l'information et la protection des renseignements personnels |
| 11 | RAPPORT DE VALIDATION DE L'AUDITEUR INTERNE                        | 41 | La divulgation d'actes répréhensibles                                  |
| 12 | CONTEXTE INSTITUTIONNEL                                            | 42 | L'éthique et la déontologie                                            |
| 15 | ORGANIGRAMME                                                       | 43 | Le développement durable                                               |
| 16 | FAITS SAILLANTS                                                    | 43 | Emploi et qualité de la langue française dans l'Administration         |
| 18 | PLAN STRATÉGIQUE 2023-2028                                         | 44 | L'UTILISATION DES RESSOURCES                                           |
| 29 | DÉCLARATION DE SERVICES AUX CITOYENS                               | 44 | Répartition de l'effectif                                              |
| 35 | LES AFFAIRES PARLEMENTAIRES                                        | 46 | Formation et perfectionnement du personnel                             |
| 37 | LA COOPÉRATION AVEC LES OMBUDSMANS ET LES AFFAIRES INTERNATIONALES | 46 | La 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 — Les résultats du Plan stratégique 2023-2028 en un coup d'œil  |

## Avertissement

Pour faciliter la consultation à l'écran, les pages blanches du document imprimé ont été retirées. La pagination du fichier demeure toutefois conforme à celle de l'original.

# MARC-ANDRÉ DOWD



# MESSAGE DU PROTECTEUR DU CITOYEN

## BILAN DE L'AN 1 DE NOTRE PLANIFICATION STRATÉGIQUE 2023-2028

### Des restructurations majeures qui portent plus loin la mission du Protecteur du citoyen

Mesdames et Messieurs les Parlementaires,

Je vous présente le *Rapport annuel de gestion 2023-2024* du Protecteur du citoyen. Ce rapport rend compte des résultats de l'institution concernant :

- Ses engagements en matière de services;
- Le déploiement de sa planification stratégique;
- Sa conformité au cadre légal, aux règles et aux meilleures pratiques de gestion.

Il est complémentaire du rapport annuel d'activités pour la même période.

#### Au terme de l'an 1

Le présent rapport de gestion paraît à l'issue de la première année de notre planification stratégique 2023-2028. Il représente donc un premier compte rendu de la mise en place des **trois grandes orientations stratégiques** qui sous-tendent le nouveau plan, soit :

- Affirmer notre leadership en matière de qualité et d'intégrité des services publics;
- Veiller à l'amélioration continue de nos services;
- Être reconnu comme un employeur inspirant.

Ces objectifs sont rapidement parus indissociables de réorganisations administratives majeures visant notamment une synergie accrue entre les directions de

soutien à la mission du Protecteur du citoyen. C'est ainsi que nous avons créé la Direction principale du soutien à l'organisation. Nous avons réparti les diverses activités relevant de cette direction principale entre trois directions : la Direction des ressources humaines (dotation, développement organisationnel, rémunération, qualité de vie au travail), la Direction des ressources informationnelles et financières (solutions et infrastructures numériques, ressources financières et matérielles) et la Direction des communications et de l'expérience citoyen (rapprochant les activités de communication interne et externe et le service de première ligne offert à l'ensemble des citoyens, notamment l'accueil des demandes et leur acheminement à nos équipes d'enquête spécialisées).

De plus, le rôle d'ombudsman correctionnel devait être davantage affirmé à titre de mandat spécifique confié au Protecteur du citoyen, en adéquation avec sa loi constitutive. Les services liés à ce volet de notre mission ont donc été détachés de notre Direction des enquêtes en administration publique pour constituer une direction autonome affectée au traitement des plaintes en milieu carcéral, pourvue des ressources requises par cette redéfinition.

Nous avons aussi veillé à accroître l'efficacité et l'accessibilité de notre « première ligne », touchant cette fois les effectifs d'accueil responsables de traiter les

communications initiales avec les citoyens et d'effectuer un triage diligent des demandes. Aux fins d'optimisation des ressources humaines, nous avons doté ce service de moyens additionnels, également pour permettre au personnel enquêteur de se concentrer sur son travail spécifique et, désormais, ne plus devoir intervenir en première ligne.

Enfin, les différentes réformes ont rejailli directement sur la qualité de nos services. Nous les avons menées avec la volonté de rehausser l'expérience employé tout comme l'expérience citoyen, les deux étant intimement liées. En d'autres mots, la préoccupation d'offrir un milieu de travail inspirant est allée de pair avec le souci de poursuivre avec le citoyen une communication claire et empathique. Ce dernier enjeu requiert notamment de tirer profit des avancées numériques pour faciliter les échanges, tout en nous rappelant toujours qu'un humain qui fait appel à nous doit pouvoir parler à un humain, si tel est son désir et son besoin.

## Remerciements

Nous venons de le voir, au Protecteur du citoyen, de nombreux changements tant structurels qu'opérationnels ont marqué l'année 2023-2024. La transition a demandé à mon équipe d'adhérer de façon dynamique, souple et créative aux objectifs de la réorganisation. Je lui faisais pleinement confiance et les résultats ont prouvé, une fois encore, la force de l'engagement de mon personnel et son adhésion aux valeurs du Protecteur du citoyen.

Merci d'avoir ainsi été les principaux acteurs de cette évolution de l'institution. Merci aussi pour le travail quotidien au sein de l'ombudsman. L'implication généreuse des personnes qui m'entourent assure la pleine réalisation d'une mission de groupe à la fois complexe, humaine et essentielle.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'M-A Dowd'.

*Marc-André Dowd,  
protecteur du citoyen*



# DÉCLARATION ATTESTANT LA FIABILITÉ DES DONNÉES

---

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 2023-2028 et dans la Déclaration de services aux citoyens.

Le *Rapport annuel de gestion 2023-2024* :

- 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 comité exécutif 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 que les données contenues dans le *Rapport annuel de gestion 2023-2024* du Protecteur du citoyen ainsi que les contrôles afférents à ces données sont fiables et qu'ils correspondent à la situation telle qu'elle se présentait au 31 mars 2024.

Le protecteur du citoyen,



Marc-André Dowd  
Québec, août 2024

# RAPPORT DE VALIDATION DE L'AUDITEUR INTERNE

Le 5 juillet 2024

Monsieur Marc-André Dowd  
Protecteur du citoyen

## Objet : Rapport de validation de l'auditeur interne

Monsieur le Protecteur du citoyen,

Conformément au mandat qui nous a été confié, nous avons procédé à certaines validations dans le rapport annuel de gestion du Protecteur du citoyen pour l'exercice terminé le 31 mars 2024.

Les validations que nous avons effectuées ont consisté uniquement 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. Nous avons évalué seulement le caractère plausible et la cohérence des informations fournies.

Nous avons fourni des services consultatifs, lesquels ne constituent ni une vérification, ni un examen, ni une autre forme d'attestation, au sens donné à ces termes par Comptables professionnels agréés du Canada.

EY n'a pas produit de rapport de certification, n'a formulé aucune opinion, ni donné aucun conseil juridique. Nous n'avons pas effectué d'examen visant à détecter des fraudes ou d'autres actes illégaux. Nous n'avons pas vérifié l'exactitude, l'intégralité ou la divulgation de ces données et nous nous sommes fiés aux informations fournies par le Protecteur du citoyen.

Nous n'avons pas non plus procédé au relevé, au traitement ou à la correction des erreurs ou des défaillances de vos systèmes informatiques, d'autres appareils ou de leurs composantes (les «systèmes»).

Au terme des validations que nous avons effectuées dans les documents obtenus, nous n'avons pas décelé d'anomalies dans le rapport annuel de gestion du Protecteur du citoyen pour l'exercice terminé le 31 mars 2024.

*Ernst & Young S.R.L. / S.E.N.C.R.L.*

# CONTEXTE INSTITUTIONNEL

Le Protecteur du citoyen existe depuis près de 55 ans. Il fait partie des personnes désignées par l'Assemblée nationale, il est régi par 3 lois, il reçoit environ 20 000 demandes par année et il formule des recommandations aux organisations publiques, et celles-ci les acceptent dans 98 % des cas. Il est une institution indépendante et sans parti pris. M. Marc-André Dowd agit à titre de protecteur du citoyen depuis le 27 mars 2022.

## Notre mission

Assurer le respect des droits des citoyens et des citoyennes dans leurs relations avec les services publics québécois, et veiller à l'intégrité et à l'amélioration des services publics.

## Nos mandats

- 1 Traiter les plaintes visant les ministères et organismes du gouvernement du Québec.
- 2 Traiter les plaintes et signalements visant le réseau de la santé et des services sociaux. Dans le cas de ces 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 Traiter les plaintes visant les services correctionnels du Québec et la Commission québécoise des libérations conditionnelles.
- 4 Traiter les divulgations d'actes répréhensibles à l'égard des organismes publics ainsi que les plaintes en matière de représailles.
- 5 Évaluer, de manière indépendante, la mise en œuvre des appels à l'action issus des travaux de la Commission d'enquête sur les relations entre les Autochtones et certains services publics au Québec : écoute, réconciliation et progrès (commission Viens).

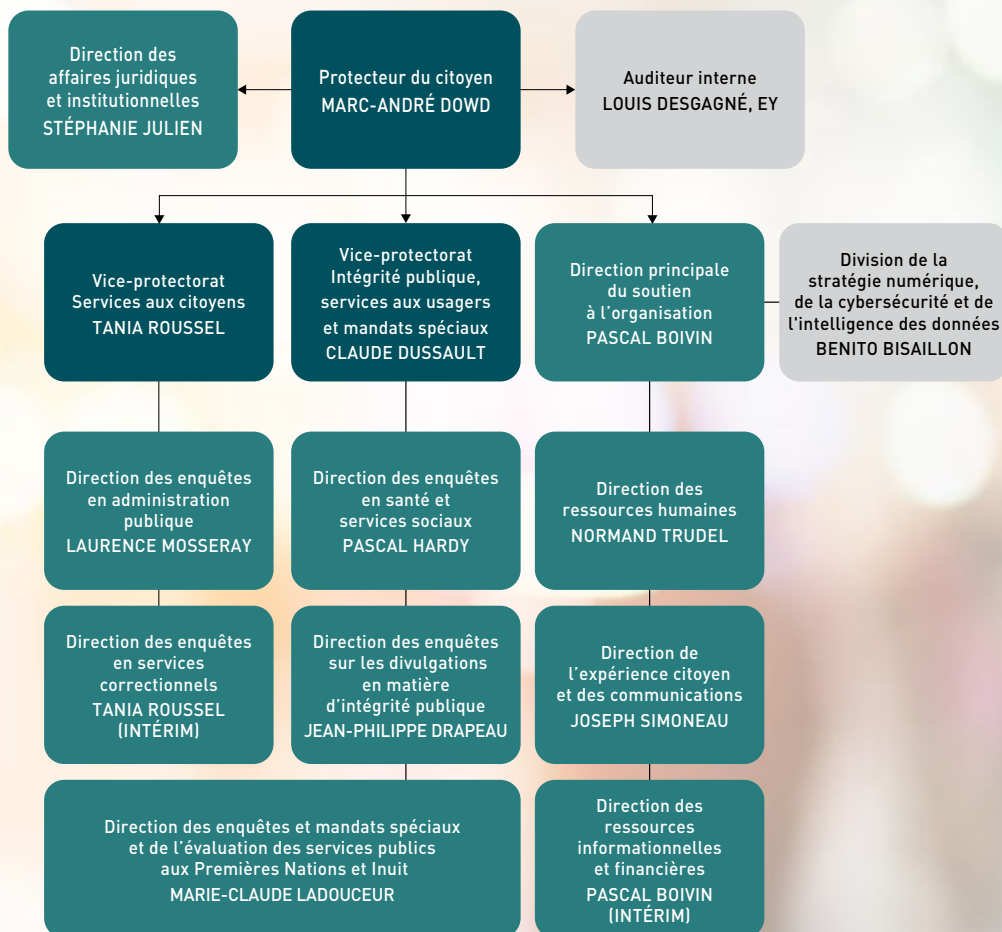
## Nos moyens d'action

Le Protecteur du citoyen détient des pouvoirs d'enquête, de recommandation et d'initiative. Il peut agir de façon préventive et son action peut revêtir une portée collective.

## Chiffres clés 2023-2024

- Effectif : 193
- Dépenses : 25,7 millions de dollars
- 50 803 appels reçus
- 24 867 motifs de demande traités, soit :
  - 13 358 motifs concernant des organismes sous la compétence du Protecteur du citoyen
    - › 5 953 motifs visant les ministères et organismes de l'administration publique
    - › 4 813 motifs visant un établissement ou une instance du réseau des services correctionnels
    - › 2 279 motifs visant un établissement ou une instance du réseau de la santé et des services sociaux
    - › 313 motifs en matière d'intégrité publique
  - 11 509 motifs concernant d'autres organismes

## Organigramme (Au 31 mars 2024)



# FAITS SAILLANTS

L'exercice 2023-2024 marque l'an 1 du Plan stratégique 2023-2028. L'institution a poursuivi ses efforts pour mener à bien les objectifs qu'elle s'est fixés.

D'autres événements significatifs ont mobilisé l'institution au cours de l'exercice.

## L'an 1 du Plan stratégique 2023-2028

Au terme de la première année de mise en œuvre du Plan stratégique 2023-2028, parmi les 13 cibles dont la réalisation était prévue au cours de l'exercice 2023-2024, 9 (69,2 %) ont été atteintes ou surpassées, dont celles-ci :

### **Le développement des relations entre le Protecteur du citoyen et les Premières Nations et Inuit :**

- 12 organismes et communautés des Premières Nations et Inuit rencontrés;

### **La satisfaction des citoyennes et citoyens à l'égard des services reçus :**

- 83 % des personnes répondantes satisfaites;

### **Des talents diversifiés :**

- 17,7 % de taux de représentativité des groupes minoritaires ciblés au sein de l'institution.

## **Restructuration organisationnelle**

L'année 2023-2024 a été marquée par un réaménagement de la structure de l'institution. Plus particulièrement, le Protecteur du citoyen a recentré ses deux vice-protectorats autour des interventions sous sa compétence. Ainsi, il a créé le Vice-protectorat aux services aux citoyens et le Vice-protectorat à l'intégrité publique, aux services aux usagers et aux mandats spéciaux. De plus, dans le cadre du développement du mandat d'ombudsman correctionnel, l'institution a procédé à la création de la Direction des enquêtes en services correctionnels. Finalement, en mars 2024, dans le but d'assurer un développement stratégique de ses fonctions de soutien, le Protecteur du citoyen a annoncé la création de la Direction principale du soutien à l'organisation.

## Le développement d'une culture éthique

En avril 2023, le Protecteur du citoyen a annoncé la création du comité institutionnel en éthique. Celui-ci a pour mandat de procéder à l'évaluation des bonnes pratiques en matière d'éthique, de formuler des recommandations et d'accompagner l'institution dans leur mise en œuvre. Son mandat consiste également à travailler sur les enjeux éthiques liés aux dossiers d'enquête. Pour développer la culture éthique, l'institution a embauché une conseillère en éthique, un poste qui n'existait pas comme tel au Protecteur du citoyen.

## Premier rapport de suivi de la commission Viens

Le Protecteur du citoyen a déposé à l'Assemblée nationale, le 4 octobre 2023, son premier rapport de suivi des 142 appels à l'action de la commission Viens. Ce rapport constitue une première pour le Protecteur du citoyen qui assure le suivi de recommandations qui émanent d'une autre instance. Si plusieurs actions morcelées ont été entreprises, le rapport démontre le manque de stratégie d'ensemble pour répondre aux appels à l'action et le besoin d'améliorer la collaboration avec les représentants des Premières Nations et des Inuit pour viser une approche de coconstruction.

# PLAN STRATÉGIQUE 2023-2028

---

Cette section présente les résultats de l'institution à l'égard de son Plan stratégique 2023-2028. Ce plan s'articule autour de trois orientations :

- Affirmer notre leadership en matière de qualité et d'intégrité des services publics;
- Veiller à l'amélioration continue de nos services;
- Être reconnu comme un employeur inspirant.



Les trois orientations du plan stratégique ont été définies de façon à permettre à l'institution de concrétiser sa vision : 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. Les orientations stratégiques se déclinent en 8 objectifs pour lesquels 15 cibles ont été fixées.

L'annexe du présent rapport annuel de gestion, intitulée *Les résultats du Plan stratégique 2023-2028 en un coup d'œil*, résume les résultats obtenus par l'institution au cours de la première année de mise en œuvre du plan.

# ORIENTATION 1

## AFFIRMER NOTRE LEADERSHIP EN MATIÈRE DE QUALITÉ ET D'INTÉGRITÉ PUBLIQUE

Le Protecteur du citoyen tient à ce que le public et les composantes des services publics comprennent bien :

- Qu'il constitue le recours pertinent, compétent et accessible pour prévenir et 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;

- Que 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.

Dans cette perspective, l'institution s'est fixé des objectifs qui lui permettent de s'adresser à différents publics cibles.

### OBJECTIF 1.1 ACCROÎTRE LA CONNAISSANCE DU PUBLIC À L'ÉGARD DU RÔLE ET DES MANDATS DU PROTECTEUR DU CITOYEN

Pour atteindre cet objectif, l'institution déploie des efforts pour faire connaître son rôle et ses mandats au public en général. Puis, elle réalise des activités de communication ciblées dans les régions administratives où elle estime que le nombre de demandes par 100 habitants est faible. Enfin, l'institution travaille également à mieux faire connaître le régime de divulgation d'actes répréhensibles auprès du personnel des organismes publics. Ces personnes sont les plus à même d'être témoins d'actes fautifs en matière d'intégrité publique. Il importe aussi de les rassurer sur la protection dont disposent les éventuels divulgateurs et divulgatrices.

#### 1.1.1 TAUX DE CROISSANCE DE LA POPULATION QUI CONNAÎT LE RÔLE ET LES MANDATS DE L'INSTITUTION

|           | 2023-2024 | 2024-2025 | 2025-2026 | 2026-2027 | 2027-2028                            |
|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|--------------------------------------|
| Cibles    | S. O.     | S. O.     | S. O.     | S. O.     | 10 % par rapport à la mesure de 2022 |
| Résultats | 15 %      |           |           |           |                                      |

En novembre 2022, le Protecteur du citoyen a mandaté une firme externe pour mesurer le taux de la population qui connaît le rôle et les mandats de l'institution. À partir

d'un échantillon de 1 000 personnes, la firme a établi à 17 % le taux de notoriété spontanée de l'institution.

Au cours de l'exercice 2023-2024, le Protecteur du citoyen a mis en œuvre son plan de communication annuel. Celui-ci prévoit un ensemble d'activités de communication publique visant à mieux faire connaître l'institution. En plus des activités qu'il réalise de façon récurrente chaque année (rapports publiés, points de presse, entrevues, colloques, kiosques, etc.), le Protecteur du citoyen a procédé à des placements publicitaires diffusés à la radio et à la webtélé. En vue de pouvoir répondre pleinement aux demandes des différents médias, l'institution a également assuré le développement des compétences de nouveaux porte-parole au sein de l'institution.

Au terme de l'exercice 2023-2024, le Protecteur du citoyen a mandaté la firme externe pour administrer à nouveau le sondage réalisé en 2022. Bien que le résultat obtenu représente une baisse par rapport à la mesure initiale, l'institution constate que ce dernier se situe dans la marge d'erreur. Elle remarque toutefois une augmentation significative de 13,0 % du nombre total de demandes et de divulgations par rapport à l'exercice 2022-2023.

Le Protecteur du citoyen travaille actuellement à l'élaboration de son plan de communication 2024-2025. Il y inclura les actions à entreprendre pour s'assurer d'atteindre la cible qu'il s'est fixée à l'an 5.

| 1.1.2 NOMBRE DE RÉGIONS ADMINISTRATIVES SOUS-REPRÉSENTÉES |           |           |           |           |           |
|-----------------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
|                                                           | 2023-2024 | 2024-2025 | 2025-2026 | 2026-2027 | 2027-2028 |
| Cibles                                                    | 8         | 7         | 6         | 6         | 5         |
| Résultats                                                 | 8         |           |           |           |           |

Lorsqu'il a dressé le portrait des demandes qu'il reçoit chaque année, le Protecteur du citoyen a constaté la faible représentation des demandes adressées par les citoyens et citoyennes de certaines régions administratives. Il a établi à 0,72 le nombre de demandes par 100 habitants en deçà duquel une région administrative devait être considérée comme sous-représentée.

Pour la première année de mise en œuvre de son plan stratégique, le Protecteur du citoyen a ciblé à huit le nombre de régions sous-représentées. Cette cible se voulait un maintien du nombre de régions identifié initialement, le temps que l'institution détermine les moyens qu'elle souhaitait mettre en place pour mieux faire connaître ses services dans les régions sous-représentées.

À l'hiver 2024, l'institution a réalisé une tournée dans l'une des régions administratives sous-représentées. Des membres du personnel sont allés à la rencontre des citoyens et citoyennes de la Montérégie pour leur présenter l'institution et les renseigner sur les circonstances dans

lesquelles ils peuvent avoir recours à ses services. Ils ont aussi profité de l'occasion pour consolider leurs liens avec différents organismes, regroupements régionaux et bureaux de circonscription qui ont l'habitude d'orienter les personnes qui éprouvent des difficultés avec les services publics vers le Protecteur du citoyen.

L'institution a également choisi de présenter son premier rapport de suivi de la commission Viens dans la région administrative de l'Abitibi-Témiscamingue. Bien que cette région ne soit pas considérée comme sous-représentée, son taux de plainte par 100 habitants se situe à la limite du seuil défini. L'institution a profité de l'occasion pour aller à la rencontre de certains organismes et membres des Premières Nations et Inuit.

Enfin, pour s'assurer une visibilité plus importante et informer les citoyens et citoyennes des services qu'il peut offrir, le Protecteur du citoyen a procédé à des placements publicitaires diffusés dans les radios de chacune des deux régions administratives mentionnées précédemment.

| 1.1.3 TAUX DE CONNAISSANCE DU RÉGIME DE DIVULGATION D'ACTES RÉPRÉHENSIBLES AU SEIN DES ORGANISMES |                    |           |           |           |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
|                                                                                                   | 2023-2024          | 2024-2025 | 2025-2026 | 2026-2027 | 2027-2028 |
| Cibles                                                                                            | Cibles déterminées | S. O.     | S. O.     | S. O.     | 50 %      |
| Résultats                                                                                         | Cibles déterminées |           |           |           |           |

Au cours de l'exercice 2023-2024, le Protecteur du citoyen a réalisé un sondage auprès du personnel des ministères et organismes, ce qui lui a permis d'évaluer à 41 % le taux de connaissance à l'égard du régime de divulgation d'actes répréhensibles.

À l'automne 2023, le conseil de direction a fixé à 50 % le taux de connaissance du régime de divulgation d'actes répréhensibles qu'il souhaitait obtenir au sein des organismes publics pour le dernier exercice de son plan

stratégique. Cette cible représente une augmentation de 22 % par rapport à l'exercice 2023-2024.

Au cours du prochain exercice, le Protecteur du citoyen entreprendra des actions visant à mieux faire connaître ce qui constitue un acte répréhensible, le régime de dénonciation de ces situations et l'assurance des éventuels divulgateurs et divulgatrices quant à la protection dont ils disposent.

## 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 sur différents plans 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.

Pour faciliter la compréhension du rôle et des mandats du Protecteur du citoyen et s'assurer d'une collaboration optimale avec les parties concernées, les autorités de l'institution s'engagent à fournir aux premiers dirigeants et aux premières dirigeantes un résumé de l'ensemble des interventions en cours et les attentes du Protecteur du citoyen pour le suivi des recommandations.

### 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

|                  | 2023-2024 | 2024-2025 | 2025-2026 | 2026-2027 | 2027-2028 |
|------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| <b>Cibles</b>    | <b>6</b>  | <b>8</b>  | <b>10</b> | <b>12</b> | <b>14</b> |
| <b>Résultats</b> | 6         |           |           |           |           |

Au cours de l'exercice 2023-2024, le Protecteur du citoyen a transmis un rapport aux autorités des six instances suivantes : le ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration; la Société de l'assurance automobile du Québec; la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail; le ministère de l'Éducation; le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale; et l'Agence du revenu du Québec.

Il a remis ces rapports lors de rencontres avec chacune des autorités concernées. Au-delà de la rétroaction que le Protecteur du citoyen a effectuée, ces rencontres ont été l'occasion d'obtenir un portrait plus complet des enjeux de chacune des instances et d'établir, sur le plan stratégique, les relations qui faciliteront la mise en œuvre des recommandations de l'institution.

## 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 initiatives visant à accroître la visibilité de ses services au sein des Premières Nations et des Inuit. Pour ce faire, il cible et rencontre les partenaires et les membres des différentes communautés en vue de présenter la nature des interventions qu'il peut réaliser pour assurer le respect de leurs droits lorsqu'ils interagissent avec les services publics.

| 1.3.1 NOMBRE D'ORGANISMES ET DE COMMUNAUTÉS RENCONTRÉS ANNUELLEMENT |           |           |           |           |           |
|---------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
|                                                                     | 2023-2024 | 2024-2025 | 2025-2026 | 2026-2027 | 2027-2028 |
| Cibles                                                              | 11        | 13        | 15        | 17        | 17        |
| Résultats                                                           | 12        |           |           |           |           |

Depuis le 1<sup>er</sup> avril 2023, le Protecteur du citoyen a rencontré, à une ou plusieurs reprises, des représentants de 12 organismes et communautés des Premières Nations et Inuit.

Certaines rencontres avaient pour objectif de présenter l’institution et les services qu’elle peut offrir. D’autres rencontres visaient à renseigner les organismes et communautés des Premières Nations et Inuit sur la mission de certains organismes et leur rôle au sein des différentes communautés. Pour leur part, les rencontres du Cercle consultatif ont permis et continueront de favoriser le développement d’une collaboration entre le Protecteur du citoyen et des représentants des Premières Nations et des Inuit. Cette collaboration

s’inscrit dans le cadre du suivi que celui-ci effectue des appels à l’action de la Commission d’enquête sur les relations entre les Autochtones et certains services publics au Québec : écoute, réconciliation et progrès (commission Viens). Enfin, certaines rencontres ont constitué une occasion de contribuer à la définition des composantes d’un service culturellement sécurisant.

Bien que l’objectif des rencontres puisse varier, chacune d’elles permet, sur différents plans, la création de relations positives et l’échange sur les enjeux, les réalités et les besoins des organismes et des communautés, ce qui contribuera à l’amélioration des services publics pour les membres des Premières Nations et Inuit.

## ORIENTATION 2

### VEILLER À L’AMÉLIORATION CONTINUE DE NOS SERVICES

Le Protecteur du citoyen constate année après année un taux de satisfaction élevé à l’égard de ses services. Soucieuse de préserver la confiance des citoyens et citoyennes, l’institution optimise ses façons de faire pour

maintenir la qualité de ses services et les adapter aux besoins des citoyens et citoyennes. Elle se donne également les moyens d’obtenir leur rétroaction concernant la qualité de ses services.

#### OBJECTIF 2.1 BONIFIER LES PRATIQUES DE GESTION DE LA QUALITÉ

Le Protecteur du citoyen révisé ses standards de qualité à la lumière de ses consultations auprès de la population et des bonnes pratiques qu’il observe dans des organismes similaires. De plus, 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. De manière continue, il sollicite l’opinion des citoyennes et citoyens pour optimiser la qualité de ses services.

Le Protecteur du citoyen désire également accorder une attention particulière à la sécurisation culturelle de ses services offerts aux membres des Premières Nations et aux Inuit.

| 2.1.1 TAUX DE SATISFACTION GLOBALE DES CITOYENNES ET CITOYENS À L'ÉGARD DES SERVICES DE L'INSTITUTION |           |           |           |           |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
|                                                                                                       | 2023-2024 | 2024-2025 | 2025-2026 | 2026-2027 | 2027-2028 |
| <b>Cibles</b>                                                                                         | 80 %      | 80 %      | 81 %      | 82 %      | 83 %      |
| <b>Résultats</b>                                                                                      | 83 %      |           |           |           |           |

Le Protecteur du citoyen mesure chaque année, par le biais d'un sondage, le taux de satisfaction des citoyens et citoyennes à l'égard de ses services. Pour l'exercice 2023-2024, ce sont 83 % des personnes répondantes qui sont satisfaites des services reçus.

Au cours des derniers mois, le Protecteur du citoyen a entrepris des démarches pour améliorer l'expérience des citoyens et citoyennes. En effet, il a mis en ligne deux schémas : l'un explique les différentes étapes du processus de traitement d'une demande, et l'autre précise les étapes du traitement d'une divulgation. Au

besoin, ces schémas sont également transmis aux personnes qui déposent une demande ou divulguent un acte répréhensible.

Le Protecteur du citoyen a aussi mandaté une firme externe spécialisée dans la réalisation de tests auprès d'utilisateurs et utilisatrices pour évaluer leur expérience sur son site Web et lors de leur utilisation des formulaires accessibles en ligne, que ce soit pour transmettre une demande ou une divulgation. Les recommandations issues de cette démarche seront mises en œuvre au cours de la prochaine année.

| 2.1.2 TAUX DE CONFORMITÉ DES DOSSIERS AU REGARD DES STANDARDS DE QUALITÉ DÉFINIS |                                     |                                     |           |           |           |
|----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-----------|-----------|-----------|
|                                                                                  | 2023-2024                           | 2024-2025                           | 2025-2026 | 2026-2027 | 2027-2028 |
| <b>Cibles</b>                                                                    | <b>Standards de qualité révisés</b> | <b>Cibles annuelles déterminées</b> | S. O.     | S. O.     | S. O.     |
| <b>Résultats</b>                                                                 | <b>Standards de qualité révisés</b> |                                     |           |           |           |

Dans le cadre des travaux visant l'élaboration de son Plan stratégique 2023-2028, le Protecteur du citoyen a entrepris plusieurs consultations, dont certaines auprès de groupes de citoyens. Les rétroactions recueillies, combinées aux renseignements colligés lors de ses sondages annuels sur la satisfaction des services, ont permis à l'institution de réviser ses standards de qualité.

Dans un premier temps, le Protecteur du citoyen a révisé sa Déclaration de services aux citoyens. Cet exercice a favorisé une meilleure cohérence entre les besoins des citoyens et l'évolution du contexte dans lequel l'institution offre ses services.

En parallèle, l'institution a procédé à la consolidation de différents standards de qualité liés aux contacts avec les citoyens dans le cadre du traitement d'une demande à l'égard d'un ministère, d'un organisme, d'un établissement du réseau de la santé et des services sociaux ou d'un établissement de détention.

Au cours des prochains mois, le Protecteur du citoyen sélectionnera un certain nombre de ces standards pour lesquels il déterminera des cibles à atteindre en matière de conformité. Il travaillera également à bonifier les outils qu'il met à la disposition des membres de son personnel pour continuer d'assurer le déploiement de ces standards de qualité.

### 2.1.3 TAUX DE SATISFACTION DES DEMANDEURS ET DEMANDEUSES AUTOCHTONES À L'ÉGARD DE LA SÉCURISATION CULTURELLE DES SERVICES DE L'INSTITUTION

|                  | 2023-2024                           | 2024-2025 | 2025-2026 | 2026-2027 | 2027-2028 |
|------------------|-------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| <b>Cibles</b>    | <b>Cibles annuelles déterminées</b> | S. O.     | S. O.     | S. O.     | S. O.     |
| <b>Résultats</b> | <b>Cible reportée à 2024-2025</b>   |           |           |           |           |

Le Protecteur du citoyen reportera l'atteinte de sa cible à l'exercice 2024-2025. Les efforts déployés pour la rédaction et le dépôt du premier rapport de suivi de la commission Viens à l'automne 2023 ont retardé le début des travaux visant l'identification des cibles liées à la satisfaction des demandeurs et demandeuses autochtones à l'égard de la sécurisation culturelle des services de l'institution.

Au cours de l'exercice 2023-2024, le Protecteur du citoyen a amorcé, en collaboration avec des membres d'organismes et de communautés des Premières

Nations et des Inuit, des travaux visant à définir un service public sécurisant de même que les comportements qui y sont associés.

Les discussions se poursuivront au cours du prochain exercice. Elles permettront à l'institution de mesurer, à partir d'indicateurs qui auront été reconnus conjointement avec des membres d'organismes et des communautés des Premières Nations et des Inuit, le taux de satisfaction lié à la sécurisation culturelle de ses services. Sur la base de ce taux, l'institution identifiera les cibles à atteindre pour les prochaines années.

### 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.

#### 2.2.1 INDICE DE SANTÉ DES ACTIFS INFORMATIONNELS

|                  | 2023-2024   | 2024-2025   | 2025-2026   | 2026-2027   | 2027-2028   |
|------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>Cibles</b>    | <b>69 %</b> | <b>71 %</b> | <b>72 %</b> | <b>74 %</b> | <b>76 %</b> |
| <b>Résultats</b> | 70 %        |             |             |             |             |

Pour mesurer la santé de ses actifs informationnels, le Protecteur du citoyen s'appuie sur la méthodologie développée par le Secrétariat du Conseil du trésor pour mesurer l'évolution de l'indice de santé d'affaires (ex. : l'adéquation des systèmes avec les besoins

actuels et futurs) ainsi que l'indice de santé technique (ex. : la performance du système, la pérennité technologique et le respect des mesures de sécurité) de ses trois principaux systèmes de mission.

Pour l'exercice 2023-2024, l'institution attribue principalement le succès de l'atteinte de sa cible au remplacement de son système de téléphonie.

Au cours du prochain exercice, elle planifiera et commencera les travaux visant l'amélioration de son système de gestion des enquêtes.

| 2.2.2 POURCENTAGE DE PROCESSUS RÉVISÉS EN CONSIDÉRANT L'APPORT DES TI ET DONT L'OBJECTIF PRINCIPAL EST ATTEINT |           |           |           |           |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
|                                                                                                                | 2023-2024 | 2024-2025 | 2025-2026 | 2026-2027 | 2027-2028 |
| Cibles                                                                                                         | S. O.     | S. O.     | S. O.     | S. O.     | 65%       |
| Résultats                                                                                                      | 0%        |           |           |           |           |

Au cours de l'exercice 2023-2024, le Protecteur du citoyen a entrepris la révision de son processus de réception des demandes des citoyens et de son processus de veille législative et réglementaire. Il s'agit de deux de ses processus de mission pour lesquels le comité exécutif a validé les objectifs fixés par leur optimisation.

Les deux projets en cours de réalisation se poursuivront au cours de l'exercice 2024-2025. Les réflexions à l'égard des solutions potentielles à mettre en œuvre pour réduire les sources de variation et de gaspillage permettront de considérer de quelle façon l'apport des technologies pourrait contribuer à l'atteinte des objectifs fixés.

# ORIENTATION 3

## ÊTRE RECONNU COMME UN EMPLOYEUR INSPIRANT

Le Protecteur du citoyen accorde une grande importance à l'attraction et à la rétention des ressources compétentes. Dans un contexte de rareté de la main-d'œuvre, il souhaite se distinguer comme employeur

inspirant. Pour ce faire, il déploie des efforts pour attirer des personnes talentueuses, mobiliser son personnel et lui offrir un environnement de travail en adéquation avec ses besoins.

### OBJECTIF 3.1 ATTIRER LES TALENTS DIVERSIFIÉS

Le Protecteur du citoyen n'est pas assujéti à la *Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics*<sup>1</sup>. Cependant, 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.

1 / RLRQ, c. A-2.01.

### 3.1.1 TAUX DE REPRÉSENTATIVITÉ DES GROUPES MINORITAIRES CIBLÉS

|                  | 2023-2024     | 2024-2025     | 2025-2026     | 2026-2027     | 2027-2028     |
|------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>Cibles</b>    | <b>13,5 %</b> | <b>16,5 %</b> | <b>19,0 %</b> | <b>21,5 %</b> | <b>24,5 %</b> |
| <b>Résultats</b> | <b>17,7 %</b> |               |               |               |               |

Du fait que 70,0 % des membres du personnel sont des femmes, le Protecteur du citoyen entend, par groupes minoritaires ciblés, les personnes issues des minorités visibles et des minorités ethniques, les membres des Premières Nations et Inuit et les personnes en situation de handicap.

Au cours de l'exercice 2023-2024, l'institution a implanté sa Politique d'accès à l'égalité en emploi ainsi que son Programme d'accès à l'égalité en emploi. Ce programme contient plusieurs mesures visant notamment à bonifier la recherche et l'embauche des talents diversifiés et à favoriser la mise en œuvre des meilleures conditions d'intégration et de rétention de ces différents talents.

Le Protecteur du citoyen a déjà commencé à déployer plusieurs des mesures prévues à son programme d'accès à l'égalité en emploi. Néanmoins, il doit l'atteinte de sa cible annuelle principalement à la sensibilisation qu'il a effectuée à l'égard de l'importance de l'auto-identification, dans le cadre du sondage mené à l'été 2023 auprès de l'ensemble des membres de son personnel.

Au cours du prochain exercice, le Protecteur du citoyen mettra en œuvre une stratégie de partenariat avec des organismes externes qui représentent des groupes minoritaires visés ou entretiennent un contact étroit avec ces derniers. Le développement de ces relations permettra notamment de promouvoir les perspectives d'emploi qu'offre l'institution.

### 3.1.2 TAUX DE RÉTENTION\* DES NOUVEAUX MEMBRES DU PERSONNEL

|                  | 2023-2024   | 2024-2025   | 2025-2026   | 2026-2027   | 2027-2028   |
|------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>Cibles</b>    | <b>87 %</b> | <b>88 %</b> | <b>89 %</b> | <b>90 %</b> | <b>90 %</b> |
| <b>Résultats</b> | <b>86 %</b> |             |             |             |             |

\* Le taux de rétention cible correspond au pourcentage de personnes qui, au terme d'une année, auront réussi leur stage probatoire et décidé de poursuivre leur carrière au Protecteur du citoyen.

Au cours de l'exercice 2023-2024, le Protecteur du citoyen a travaillé sur deux facteurs susceptibles d'exercer une influence positive sur le taux de rétention des nouveaux membres du personnel.

Dans un premier temps, l'institution a développé son guide d'accueil qu'il transmet aux personnes ayant eu leur confirmation d'embauche, avant leur entrée en fonction. Ce guide présente l'institution, décrit les premières journées et offre plusieurs informations pratiques pour faciliter leur intégration. Il vient compléter un programme d'accueil en vigueur depuis plusieurs années, et qui prévoit l'ensemble des formations nécessaires pour favoriser l'intégration des nouveaux membres du personnel.

Par la suite, le Protecteur du citoyen a finalisé ses profils de compétences pour l'ensemble des corps

d'emploi de l'institution. Ces derniers permettront, au cours des prochains mois, de préciser les outils les plus pertinents pour mesurer les niveaux de compétence recherchés dans le cadre des processus de dotation.

Du 1<sup>er</sup> avril 2023 au 31 mars 2024, 36 nouveaux membres du personnel étaient en période d'essai. Au terme de cet exercice, 31 (86 %) de ces nouveaux membres étaient toujours en emploi au sein de l'institution. Le Protecteur du citoyen a recueilli un certain nombre d'observations et d'informations liées à chacun des départs survenus avant la fin de la période d'essai. Ces éléments feront l'objet d'une analyse au cours des prochains mois et permettront de définir les mesures à mettre en place pour favoriser l'augmentation du taux de rétention des nouveaux membres du personnel.



## 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 que son personnel présente un haut taux de mobilisation. Il entend poursuivre ses efforts pour maintenir ce résultat très positif.

Dans cette optique, il s'assure d'obtenir fréquemment les rétroactions des membres de son personnel en vue d'améliorer toute pratique qui peut 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.

### 3.2.1 INDICE DE MOBILISATION

|           | 2023-2024 | 2024-2025 | 2025-2026 | 2026-2027 | 2027-2028 |
|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Cibles    | 83 %      | 83 %      | 83 %      | 83 %      | 83 %      |
| Résultats | 80 %      |           |           |           |           |

À l'hiver 2024, le Protecteur du citoyen a réalisé à nouveau le sondage du Panel expérience globale de l'École des hautes études commerciales. Ce dernier évaluait à 80 % l'indice de mobilisation des membres du personnel. Ce résultat présente un écart de trois points de pourcentage avec la cible (83 %) que l'institution s'était fixée.

Le Protecteur du citoyen a tenu compte du résultat lié aux cinq indicateurs de performance qui servent à mesurer l'indice de mobilisation : engagement organisationnel, relation superviseur-employé, engagement dans l'emploi, responsabilisation et charge de travail appropriée. Il attribue la baisse de l'indice de mobilisation à l'importance de la charge de travail que certaines directions ont soulevée.

L'institution reconnaît que l'exercice 2023-2024 a sollicité un certain nombre de ressources pour la

réalisation de projets significatifs qui se sont ajoutés aux activités courantes liées à la réalisation de sa mission. Elle fait notamment référence à la restructuration de l'ensemble de ses unités administratives, à la mise en œuvre de son nouveau plan stratégique, à la préparation du déménagement de ses bureaux de Montréal de même qu'à son importante contribution aux réflexions des parlementaires quant à l'évolution de la *Loi facilitant la divulgation d'actes répréhensibles à l'égard des organismes publics*<sup>2</sup>.

Au cours des prochains mois, l'institution identifiera et mettra en œuvre des mesures pour notamment assurer une meilleure régulation de la charge de travail. Elle verra également à cerner des interventions plus générales visant à atteindre les cibles qu'elle s'est fixées en matière de mobilisation des membres de son personnel.

## OBJECTIF 3.3 ACCROÎTRE L'AGILITÉ DE L'INSTITUTION POUR ASSURER LE MAINTIEN ET LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

Dans le but d'offrir une expérience employé optimale, le Protecteur du citoyen s'assure que les membres de son personnel disposent des outils dont ils ont besoin pour exercer leurs fonctions.

Ainsi, sur la base des différents profils de compétences établis, l'institution propose des occasions d'acquérir les connaissances et les compétences nécessaires. Elle élabore des plans de développement qui vont au-delà des formations traditionnelles données en personne ou en ligne : elle y inclut des moyens pour encourager la collaboration au sein de ses équipes pour qu'elles se développent des outils internes. Par ailleurs, l'institution offre l'accompagnement, le parrainage et le mentorat nécessaires pour faciliter l'intégration de certains acquis et permettre aux personnes de contribuer de manière efficace à la réalisation de sa mission.

| 3.3.1 TAUX DE PROFILS DE COMPÉTENCES POUR LESQUELS UN PLAN DE DÉVELOPPEMENT A ÉTÉ INSTAURÉ |             |             |             |             |              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|
|                                                                                            | 2023-2024   | 2024-2025   | 2025-2026   | 2026-2027   | 2027-2028    |
| <b>Cibles</b>                                                                              | <b>10 %</b> | <b>30 %</b> | <b>50 %</b> | <b>75 %</b> | <b>100 %</b> |
| <b>Résultats</b>                                                                           | 0 %         |             |             |             |              |

Au 31 mars 2024, le Protecteur du citoyen a achevé les profils de compétences de ses 16 corps d’emploi. Aux prises avec des enjeux de ressources, l’institution n’a pu finaliser les deux plans de développement de compétences qui lui auraient permis d’atteindre sa cible.

Au cours du prochain exercice, elle poursuivra ses efforts pour finaliser 5 de ses 16 plans de développement des compétences.

| 3.3.2 TAUX DE SATISFACTION DU PERSONNEL À L'ÉGARD DES MOYENS DÉPLOYÉS PAR L'INSTITUTION POUR ASSURER LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES |             |             |             |             |             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
|                                                                                                                                       | 2023-2024   | 2024-2025   | 2025-2026   | 2026-2027   | 2027-2028   |
| <b>Cibles</b>                                                                                                                         | <b>85 %</b> | <b>85 %</b> | <b>86 %</b> | <b>86 %</b> | <b>87 %</b> |
| <b>Résultats</b>                                                                                                                      | 87 %        |             |             |             |             |

Au cours de l’exercice 2023-2024, le Protecteur du citoyen a bonifié certains des outils dont il dispose pour assurer le développement des connaissances et des compétences des membres de son personnel.

En effet, en plus des formations générales prévues dans le cadre de son programme annuel de développement des ressources humaines, l’institution a octroyé à tout le personnel, et selon des conditions d’utilisation définies, l’accès à une plateforme rendant disponibles plusieurs formations en libre-service. Cette initiative facilite l’accès, en temps opportun, à des contenus susceptibles de couvrir les différents domaines de compétence de l’ensemble des membres du personnel.

De plus, le Protecteur du citoyen a bonifié le contenu de son programme d’accueil des personnes qu’il embauche. Il a mis à jour et ajouté des formations visant une meilleure familiarisation avec la mission et le fonctionnement de l’institution.

Enfin, le Protecteur du citoyen a procédé à la révision de son programme de relève pour les personnes qui souhaiteraient occuper des postes de coordination au sein de l’institution. Cette nouvelle version du programme sera présentée et mise en œuvre au cours du prochain exercice.

# DÉCLARATION DE SERVICES AUX CITOYENS

---

## Les engagements

Dans sa Déclaration de services aux citoyens, l'institution s'engage à assurer des services de qualité à l'ensemble des personnes qui s'adressent à elle. Cette déclaration est accessible sur son site Web.

Cette section décrit les résultats obtenus en 2023-2024 relativement aux engagements inscrits à la Déclaration de services aux citoyens (DSC). Elle présente également les données sur les plaintes jugées fondées concernant 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 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                                                                                                                                                                                                                                                     | 2021-2022 | 2022-2023 | 2023-2024 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|
| <b>Prendre votre appel téléphonique</b> dans un délai habituel de moins de 20 secondes                                                                                                                                                                              | 59,9 %    | 70,2 %    | 59,1 %    |
| <b>Accuser réception de votre demande</b> dans un délai habituel de deux jours ouvrables                                                                                                                                                                            | 99,4 %    | 99,5 %    | 99,7 %    |
| <b>Vous diriger vers la ressource appropriée</b> si votre demande ne relève pas de notre compétence dans un délai habituel de deux jours ouvrables                                                                                                                  | 97,7 %    | 97,9 %    | 97,0 %    |
| Effectuer le traitement de votre demande concernant <b>un ministère ou un organisme</b> dans un délai habituel de 10 jours ouvrables à compter du moment où nous accusons réception de votre demande                                                                | 65,5 %    | 69,9 %    | 71,9 %    |
| Pour les demandes plus complexes, vous informer dans les mêmes 10 jours ouvrables du délai dans lequel nous estimons pouvoir effectuer le traitement                                                                                                                | 95,7 %    | 94,3 %    | 98,0 %    |
| Effectuer le traitement de votre demande concernant <b>les services correctionnels</b> dans un délai habituel de 10 jours ouvrables à compter du moment où nous accusons réception de votre demande                                                                 | 93,7 %    | 93,8 %    | 88,1 %    |
| Pour les demandes plus complexes, vous informer dans les mêmes 10 jours ouvrables du délai dans lequel nous estimons pouvoir effectuer le traitement                                                                                                                | 92,9 %    | 90,6 %    | 95,6 %    |
| Effectuer le traitement de votre demande concernant <b>un établissement ou une instance du réseau de la santé et des services sociaux</b> dans un délai habituel de 60 jours ouvrables à compter du moment où nous accusons réception de votre demande <sup>1</sup> | 67,5 %    | 67,0 %    | 59,3 %    |
| Pour les demandes plus complexes, vous informer dans les mêmes 60 jours ouvrables du délai dans lequel nous estimons pouvoir effectuer le traitement                                                                                                                | 97,6 %    | 98,0 %    | 99,2 %    |
| Effectuer le traitement de votre <b>demande relative à un acte répréhensible</b> à l'égard d'un organisme public dans un délai habituel de 60 jours à compter du moment où nous accusons réception de votre demande                                                 | 80,4 %    | 86,2 %    | 93,8 %    |
| Vous informer dans les mêmes 60 jours si le traitement de votre demande doit se poursuivre                                                                                                                                                                          | 98,3 %    | 100 %     | 100 %     |
| Effectuer le traitement de votre <b>demande relative à un acte répréhensible</b> à l'égard d'un organisme public dans un délai habituel de 12 mois à compter du moment où nous accusons réception de votre demande <b>lorsque celle-ci nécessite une enquête</b>    | 8,3 %     | 25,0 %    | 38,1 %    |

| NOS ENGAGEMENTS                                                                                                                                                                          | 2021-2022 | 2022-2023 | 2023-2024 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|
| Vous informer régulièrement de l'évolution du dossier                                                                                                                                    | 97,3%     | 98,7%     | 98,5%     |
| Accuser réception de votre <b>plainte relative à la qualité des services</b> du Protecteur du citoyen dans un délai habituel de deux jours ouvrables                                     | 92,7%     | 90,8%     | 92,9%     |
| <b>Vous communiquer une réponse claire et complète</b> concernant votre plainte relative à la qualité des services du Protecteur du citoyen dans un délai habituel de 30 jours ouvrables | 96,4%     | 96,5%     | 96,4%     |

Au cours de l'exercice 2023-2024, le Protecteur du citoyen a reçu 50 803 appels téléphoniques et enregistré un taux d'abandon de 7,6 %. Durant cette période, le pourcentage d'appels traités dans un délai de 20 secondes a atteint 59,1 %; il s'agit d'une diminution de 11,1 points de pourcentage par rapport à l'exercice précédent (70,2 %). Cette diminution est notamment attribuable à une augmentation du nombre d'appels traités, passant de 48 975 appels à 50 803 entre 2022-2023 et 2023-2024, ainsi qu'à une augmentation du nombre de demandes de service au cours de la dernière année, passant de 22 022 à 24 867 demandes. De plus, nous constatons des mutations internes d'agents du Services de la recevabilité et de l'expérience citoyen notamment attribuables à des promotions, ce qui a eu un effet sur le délai de réponse aux appels téléphoniques. Considérant ces constats, des mesures liées à l'encadrement du temps d'appel et au contrôle de la qualité seront mises en place au cours des prochains mois. Notons cependant que 75,8 % des appels ont été pris dans un délai de 30 secondes.

En ce qui concerne les personnes dont les demandes de services ne relèvent pas de la compétence de l'institution, 10 980 (97,0 %) d'entre elles ont été dirigées vers les ressources appropriées à l'intérieur de 2 jours ouvrables. Les 336 autres demandes (3,0 %) ont été orientées vers la bonne ressource dans un délai moyen de 5,5 jours ouvrables.

Pour ce qui est des délais de traitement des demandes concernant un ministère ou un organisme, l'institution note une augmentation de 2 points de pourcentage du nombre de demandes traitées dans les délais requis, pour un résultat de 71,9 % pour cet exercice.

Le résultat concernant les délais de traitement des demandes à l'égard des services correctionnels présente une baisse de 5,7 points de pourcentage par rapport à l'exercice précédent (93,8 %). L'augmentation des délais de traitement est due principalement au taux de roulement élevé dans cette direction. Par conséquent, beaucoup de temps et d'efforts ont été consacrés à la formation des nouvelles ressources et au maintien des services en première ligne.

Pour sa part, le taux (59,3 %) des demandes traitées dans un délai de 60 jours en santé et services sociaux se situe tout près de la cible visée (60 %). Quant à la diminution de 7,7 points de pourcentage par rapport à l'exercice 2022-23 (67,0 %), elle s'explique essentiellement par un redressement dans l'équipe Jeunes en difficulté où l'on relève une hausse de 36 % des motifs conclus alors que la demande a monté de 7 %. Notons qu'une opération de redressement de l'inventaire a pour effet d'entraîner la fermeture de plus vieux dossiers, ce qui génère une hausse des délais de traitement et du nombre de dossiers traités dans un délai de plus de 60 jours.

Le résultat quant au respect du délai de traitement des divulgations en matière d'intégrité publique lorsque celles-ci ne nécessitent pas une enquête a augmenté de 7,6 points de pourcentage par rapport au résultat de l'année précédente. L'institution enregistre également une hausse de 13,1 points de pourcentage pour le traitement dans un délai de 12 mois des plaintes qui nécessitent une enquête. Cette augmentation s'explique notamment par la mise en œuvre des recommandations à la suite d'un processus Lean. Rappelons qu'en raison de leur nature particulière, les enquêtes en matière

d'intégrité publique sont complexes, ce qui allonge le délai de traitement. Elles comprennent généralement plusieurs motifs pour lesquels les enquêteurs et enquêtrices doivent recueillir et analyser plusieurs témoignages ainsi qu'une quantité importante de preuves et de documents.

Par ailleurs, lorsque les demandes sont complexes et que leur traitement nécessite davantage de temps, 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 de tous les secteurs dans 98,5 % des cas. Ce résultat demeure stable par rapport à l'an dernier (98,7 %).

Enfin, en ce qui a trait aux plaintes reçues à propos de la qualité de ses services, le Protecteur du citoyen a accusé réception de celles-ci dans 92,9 % des cas dans un délai de 48h. Il s'agit d'une augmentation de 2,1 % points de pourcentage par rapport à l'exercice précédent (90,8 %).

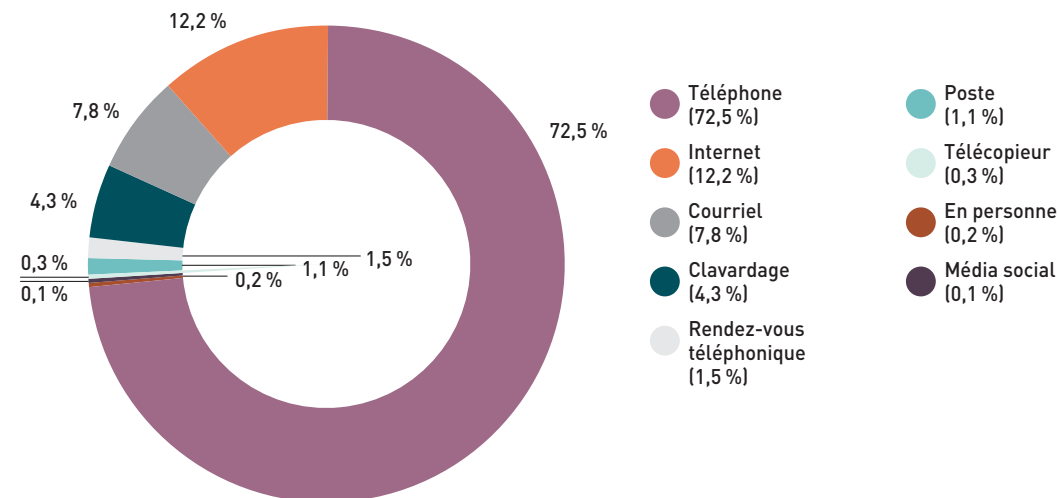
## DES SERVICES ACCESSIBLES

L'organisation et l'horaire de travail du personnel de l'accueil assurent l'accessibilité des services du Protecteur du citoyen. L'institution fait en sorte que ses formalités et ses procédures pour demander 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 2023-2024.

## MODE DE CONTACT DES DEMANDES REÇUES



Comme dans les années précédentes, le téléphone reste la façon que privilégie la majorité des citoyennes et citoyens pour communiquer avec le Protecteur du citoyen.

L'institution note une augmentation de 19,0 % des communications effectuées par le biais d'Internet (c'est-à-dire par les formulaires de demande et de divulgation accessibles sur le site Web du Protecteur du citoyen) par rapport au dernier exercice (11,6 %). Elle

remarque également une hausse de 32,6 % des communications effectuées par courriel. Enfin, elle constate que 5,8 % des citoyennes et citoyens sont entrés en contact avec elle au moyen du clavardage en ligne et de la prise de rendez-vous téléphonique. Il s'agit d'une diminution de 0,6 point de pourcentage par rapport au résultat de l'exercice précédent (6,4 %).

## LA QUALITÉ DES SERVICES

En plus des mesures qu'il prend 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, il s'assure de la cohérence du traitement des demandes de services au moyen d'une méthode d'analyse commune à tous les dossiers. Il voit également au développement continu des compétences de son personnel en plus de veiller au respect des politiques, directives et procédures opérationnelles et à leur actualisation. Son comité sur la qualité des services s'assure que la prestation de services est optimale et

que les correctifs nécessaires sont apportés lorsqu'un manquement est constaté. Il est composé du protecteur du citoyen, de la vice-protectrice aux services aux citoyens, du vice-protecteur à l'intégrité publique, aux services aux usagers et aux mandats spéciaux, ainsi que de la responsable de la qualité des services.

Au cours de l'exercice 2023-2024, le Protecteur du citoyen a reçu 147 plaintes relatives à la qualité de ses services. Il a traité 140 plaintes, formulées en 196 motifs. De ces motifs, 38 portaient sur une insatisfaction concernant la qualité des services pendant que le dossier était en traitement, alors que 158 visaient des dossiers déjà conclus. Rappelons qu'une plainte reçue à la fin d'une année financière peut être traitée au début de l'année suivante.

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

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

| ENGAGEMENT À L'ORIGINE DE L'INSATISFACTION                      | MOTIFS TRAITÉS | MOTIFS NON FONDÉS | MOTIFS FONDÉS |
|-----------------------------------------------------------------|----------------|-------------------|---------------|
| Délais de traitement                                            | 11             | 9                 | 2             |
| Accessibilité aux services                                      | 1              | 1                 | -             |
| Approche humaine et services courtois                           | 44             | 41                | 3             |
| Traitement effectué avec rigueur, compétence et sans parti pris | 88             | 86                | 2             |
| Explications claires et transparentes                           | 13             | 11                | 2             |
| Motifs interrompus                                              | 39             | -                 | -             |
| <b>Total</b>                                                    | <b>196</b>     | <b>148</b>        | <b>9</b>      |

Des 196 motifs traités au cours de l'exercice 2023-2024, 157 (80,1 %) étaient recevables, dont 9 (4,6 %) ont été jugés fondés. Pour ces neuf motifs fondés, le Protecteur du citoyen a mis en place les mesures d'amélioration appropriées pour remédier à la situation ou pour éviter qu'elle se reproduise. Enfin, trois motifs non fondés ont tout de même donné lieu à des mesures d'amélioration continue connexes à ces motifs de plainte.

Par ailleurs, le traitement de demandes concernant 39 motifs (19,9 %) 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, ce sont essentiellement des motifs d'insatisfaction concernant des dossiers dans lesquels des conclusions défavorables aux citoyennes et aux 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 ce qui explique que quatre motifs aient été déclarés irrecevables, soit 2,0 % en 2023-2024.



# LES AFFAIRES PARLEMENTAIRES

---

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

Ainsi, dans le cadre d'une veille législative et réglementaire structurée, il prend connaissance de l'ensemble des projets de loi présentés à l'Assemblée nationale et des projets de règlement publiés à la *Gazette officielle du Québec*. Il examine ceux qu'il considère comme pertinents aux fins de sa veille<sup>3</sup> 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.

---

3/ Certains projets de loi et de règlement 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 2023-2024, le Protecteur du citoyen a ainsi examiné<sup>4</sup> 29 des 65 projets de loi présentés à l'Assemblée nationale et 142 des 169 projets de règlement publiés à la *Gazette officielle du Québec*. Les analyses réalisées ont donné lieu à neuf interventions sur autant de projets de loi et à trois interventions portant sur six projets de règlement.

Au cours du même exercice, le protecteur du citoyen a pris part à trois auditions formelles en commission parlementaire :

- Le 31 mai 2023, il a présenté un mémoire dans le cadre des consultations particulières et auditions publiques tenues par la Commission des finances publiques sur le rapport sur la mise en œuvre de la *Loi facilitant la divulgation d'actes répréhensibles à l'égard des organismes publics*.
- Le 6 février 2024, devant la Commission de la santé et des services sociaux, il a commenté le projet de loi n° 37, *Loi sur le commissaire au bien-être et aux droits des enfants*.
- Le 27 mars 2024, à nouveau devant la Commission des finances publiques, il a présenté son mémoire sur le projet de loi n° 53, *Loi édictant la Loi sur la protection contre les représailles liées à la divulgation d'actes répréhensibles et modifiant d'autres dispositions législatives*.

En plus des actions relatives 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. Dans ce contexte de collaboration, le Protecteur du citoyen transmet à la Commission de l'administration publique (CAP), lorsqu'il l'estime pertinent, des états de situation concernant les enjeux mis en évidence par son examen des plaintes à l'égard des ministères et organismes.

De plus, le Protecteur du citoyen a tenu deux séances d'information avec les membres de la CAP et de la Commission des institutions pour leur présenter ses rapports spéciaux avant leur dépôt à l'Assemblée nationale. La première rencontre a eu lieu en visioconférence le 4 octobre 2023, avant le dépôt du *Premier rapport de suivi de la commission Viens – Appréciation de la mise en œuvre des 142 appels à l'action de la Commission d'enquête sur les relations entre les Autochtones et certains services publics au Québec : écoute, réconciliation et progrès*. La seconde, le 7 décembre 2023, précédait le dépôt du rapport spécial portant sur l'intégrité publique intitulé *Notoriété et crédibilité des mécanismes de divulgation au sein des organismes publics québécois*. Ce rapport porte sur la notoriété des mécanismes de divulgation au sein des organismes publics québécois, sur leur accessibilité et sur la confiance qu'ils inspirent.



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

4 / Les projets peuvent, selon le cas, faire l'objet d'un examen sommaire ou d'une analyse approfondie.

# LA COOPÉRATION AVEC LES OMBUDSMANS ET LES AFFAIRES INTERNATIONALES

---

Le Protecteur du citoyen, comme ses homologues ombudsmans et médiateurs parlementaires des autres provinces et pays, participe aux travaux d'associations regroupant des institutions dont le mandat est semblable au sien. Mentionnons, entre autres associations, 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 (IIIO).

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 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 transmettre 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. Au terme de l'assemblée annuelle du CCOP organisée à Toronto en juin 2023, le Protecteur du citoyen a accédé à la présidence de cette association pour un mandat d'une durée d'un an. Par ailleurs, son conseiller

aux partenariats, à la coopération et à l'éducation de la Direction des enquêtes sur les divulgations en matière d'intégrité publique a participé à la réunion annuelle du regroupement des ombudsmans et des commissaires à l'intégrité du Canada à Charlottetown en septembre 2023.

Dans la série des webinaires ou conférences virtuelles organisés par le CCOP sur des sujets d'intérêt commun aux ombudsmans parlementaires du Canada, le Protecteur du citoyen a offert, en juin 2023, un webinar intitulé *L'élève avant tout : pour des services éducatifs adaptés aux besoins des élèves en difficulté d'adaptation et d'apprentissage*. Des membres du personnel ont assisté à six autres webinaires de cette série.

Sur le plan international, le Protecteur du citoyen a poursuivi son mandat à la présidence de l'AOMF, mandat qui prendra fin à l'automne 2024. C'est en cette capacité que le protecteur du citoyen a participé au séminaire *Gestion des crises : quel rôle pour le médiateur?* qui s'est déroulé au Luxembourg en octobre 2023. Outre les réunions du bureau et du conseil d'administration tenues en marge du séminaire, le protecteur du citoyen a présidé deux réunions

du bureau de l'AOMF, l'une en mode hybride alors que certains membres du bureau et leurs collaborateurs étaient présents à Québec en juin 2023, et l'autre virtuelle, en janvier 2024. Le Protecteur du citoyen a organisé, en juin 2023, une formation sur les communications à Québec. À cette occasion, le directeur de l'expérience citoyen et des communications a offert une présentation intitulée *Comment élaborer un plan de communication efficace?*. Quant à la coordonnatrice du service des communications, elle a livré une présentation intitulée *Protecteur du citoyen : 10 ans sur les réseaux sociaux, l'heure des bilans*. Par ailleurs, le protecteur du citoyen a présidé, en janvier 2024, une réunion virtuelle du bureau de l'AOMF avec les membres de l'Association des médiateurs des pays membres de l'Union économique et monétaire ouest-africaine (AMP-UEMOA) – qui sont également membres de l'AOMF – en vue d'aborder la situation des institutions de médiation en Afrique de l'Ouest.

En novembre 2023, à Rabat, la coordonnatrice aux enquêtes en intégrité publique du Protecteur du citoyen a agi comme formatrice lors de la session de formation

commune AOMF-AOM (Association des ombudsmans de la Méditerranée) intitulée *Protection des lanceurs d'alerte et lutte contre la corruption*. Elle y a présenté deux modules sur deux thèmes distincts : *Présentation générale des différents régimes de protection des lanceurs d'alerte* et *La confidentialité : de la divulgation jusqu'à l'implantation des recommandations*.

Enfin, le Protecteur du citoyen a pris part à diverses rencontres organisées par les autres associations dont il est membre, notamment l'assemblée générale annuelle du FCO et la réunion régionale pour l'Amérique du Nord de l'IIO, qui se sont tenues en mode virtuel, respectivement en juin et en octobre 2023. De plus, le protecteur du citoyen a également été invité à prononcer en visioconférence une allocution dans le cadre du webinaire intitulé *La force de proposition des médiateurs et ombudsmans : mécanisme important pour soutenir la réforme administrative et juridique*, organisé par l'IIO et l'institution du médiateur du Royaume du Maroc, en novembre 2023.

# LES AUTRES ENJEUX DE GESTION

---

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

Le Protecteur du citoyen est assujéti à la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels*<sup>5</sup> (Loi sur l'accès). Il tient également compte des règles particulières régissant l'accès à l'information et la protection des renseignements personnels qui s'appliquent aux demandes de services des citoyennes et citoyens, et ce, dans le respect des lois qui encadrent l'exercice de sa mission.

L'institution n'est pas assujéti au *Règlement sur la diffusion de l'information et sur la protection des renseignements personnels*<sup>6</sup>. Elle applique sa propre Politique relative à la sécurité, à la diffusion et à l'accès à l'information ainsi qu'à 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 2023-2024, le Protecteur du citoyen a reçu 137 demandes d'accès à l'information. Il s'agit d'une augmentation de 42,7 % par rapport à l'année précédente. De ce nombre, 93 concernaient l'accès à des renseignements personnels, 43 avaient pour objet l'accès aux documents administratifs et une seule était relative à une demande de rectification de renseignements personnels<sup>7</sup>.

Une seule décision a été rendue après un délai de traitement de plus de 31 jours. Le retard s'explique par le manque d'une ressource disponible en présentiel pour effectuer l'envoi postal de la décision.

NOMBRE DE DEMANDES TRAITÉES<sup>8</sup> EN FONCTION DES DÉLAIS

| DÉLAI DE TRAITEMENT | DEMANDES D'ACCÈS À DES DOCUMENTS ADMINISTRATIFS | DEMANDES D'ACCÈS À DES RENSEIGNEMENTS PERSONNELS | RECTIFICATION |
|---------------------|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------|---------------|
| De 0 à 20 jours     | 35                                              | 85                                               | 1             |
| De 21 à 30 jours    | 8                                               | 7                                                | 0             |
| 31 jours et plus    | 0                                               | 1                                                | 0             |
| Total               | 43                                              | 93                                               | 1             |

5 / RLRQ, c. A-2.1.

6 / RLRQ, c. A-2.1, r. 2.

7 / 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 contient 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 2023-2024 du Secrétariat du Conseil du trésor.

8 / 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 INVOQUÉE                         |
|------------------------|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------|---------------------------|---------------------------------------------------------|
| Acceptée               | 15                                              | 12                                               | 0                         | S. O.                                                   |
| Partiellement acceptée | 7                                               | 52                                               | 0                         | LPC <sup>9</sup> : 24, 34; Loi sur l'accès : 48, 53, 54 |
| Refusée                | 7                                               | 12                                               | 1                         | LPC : 24, 34; Loi sur l'accès : 94; LFDAROP : 29        |
| Autre <sup>10</sup>    | 14                                              | 17                                               | 0                         | Loi sur l'accès : 48; 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 2023-2024, le Protecteur du citoyen a offert cinq séances de formation sur l'accès à l'information et sur la protection des renseignements personnels à 33 nouveaux membres du personnel à leur arrivée dans l'institution. Enfin, une capsule d'information a été partagée avec l'ensemble des membres 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 à l'égard des organismes publics, est également assujéti à la *Loi facilitant la divulgation d'actes répréhensibles à l'égard des organismes publics*. Dans ce contexte, il a adopté, le 8 décembre 2017, sa Procédure visant à faciliter la divulgation d'actes répréhensibles à l'égard du Protecteur du citoyen. Cette procédure, mise à jour en novembre 2018, peut être consultée sur le site [protecteurducitoyen.qc.ca](http://protecteurducitoyen.qc.ca).

Le tableau de 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 que parmi les divulgations reçues au cours de l'exercice 2023-2024, deux sont des demandes d'information qui ont été traitées en vertu de l'article 9 de la *Loi*, deux ont fait l'objet de vérifications et une est toujours en cours de traitement.

9 / *Loi sur le Protecteur du citoyen*, RLRQ, c. P-32.

10 / La catégorie « Autre » réfère aux demandes qui ont notamment été redirigées vers un autre organisme, et pour lesquelles il y a eu une entente entre les parties ou pour lesquelles il n'y avait pas de document.

| ARTICLE 25 DE LA LOI FACILITANT LA DIVULGATION D'ACTES RÉPRÉHENSIBLES<br>À L'ÉGARD DES ORGANISMES PUBLICS                                                                                                                                                                                                                                    | NOMBRE DE DIVULGATIONS<br>OU DE COMMUNICATIONS |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| 1. Divulgations reçues par la Direction des enquêtes sur les divulgations en matière d'intégrité publique ou par la répondante en éthique                                                                                                                                                                                                    | 5                                              |
| 2. Nombre de motifs allégués dans les divulgations reçues                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 5                                              |
| 3. Divulgations auxquelles il a été mis fin, en application de l'article 12                                                                                                                                                                                                                                                                  | 0                                              |
| 4. Motifs vérifiés par la Direction des enquêtes sur les divulgations en matière d'intégrité publique ou par la répondante en éthique :<br>Catégorie d'actes répréhensibles à laquelle se rapportent les motifs allégués dans les divulgations reçues, à l'exception de ceux auxquels il a été mis fin en vertu de l'article 9 de la LFDAROP | -                                              |
| - 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                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 1                                              |
| - 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                                                                                                                                                                                                                                               | 1                                              |
| - 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                                                                                                                                                                                                                                                                            | 2                                              |
| 6. Nombre total de motifs fondés parmi les motifs vérifiés                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 0                                              |
| 7. Nombre total de divulgations qui se sont avérées fondées (comportant au moins un motif fondé)                                                                                                                                                                                                                                             | 0                                              |
| 8. Communications de renseignements, effectuées en application du premier alinéa de l'article 14                                                                                                                                                                                                                                             | 0                                              |

## 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 aucune somme d'argent ni avantages autres que ce qui lui est alloué conformément à la loi.

Cet engagement est renforcé par d'autres obligations institutionnelles découlant de l'Énoncé de valeurs du Protecteur du citoyen et par deux codes d'éthique et de

déontologie, le premier applicable au protecteur du citoyen, à la vice-protectrice et au vice-protecteur, et le deuxième, aux gestionnaires et aux employés 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 chaque année, tous les membres du personnel signent la Déclaration annuelle relative à l'intégrité, à l'impartialité et à la confidentialité.



De plus, une procédure et un formulaire de déclaration des conflits d'intérêts sont à la disposition du personnel depuis février 2022.

L'année 2023-2024 marque le développement d'une culture éthique au Protecteur du citoyen. Mentionnons notamment qu'en avril 2023, le Protecteur du citoyen a annoncé la création du comité institutionnel en éthique. Celui-ci a pour mandat d'effectuer l'évaluation des bonnes pratiques en matière d'éthique, de formuler des recommandations et d'accompagner l'institution dans leur mise en œuvre. Depuis sa création, le comité s'est rencontré trois fois. Finalement, pour ancrer l'importance de sa démarche, le Protecteur du citoyen a embauché une conseillère en éthique, entrée en fonction en août 2023. Cette personne est chargée notamment d'administrer le *Registre des dons, marques d'hospitalité et autres avantages*, d'assurer le respect des codes et de conseiller tout membre du personnel aux prises avec un dilemme d'ordre éthique. Depuis son arrivée, la conseillère est aussi allée à la rencontre du personnel pour présenter ses services et a mis sur pied une clinique éthique.

Enfin, l'institution donne systématiquement une séance de formation consacrée à l'éthique à chaque personne qu'elle embauche. En 2023-2024, 29 personnes ont suivi cette formation. Deux chroniques de sensibilisation à l'éthique ont également été diffusées à l'ensemble des employés.

## Le développement durable

Le Protecteur du citoyen respecte les principes de la *Loi sur le développement durable*<sup>11</sup>, même s'il n'y est pas assujéti dans l'exercice de sa mission et dans ses pratiques courantes de gestion des ressources.

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 performants. Ces derniers permettent principalement : de réduire les déplacements des employés (système de visioconférence), de diminuer le nombre d'impressions (ex. : réunions du comité exécutif et du conseil de

direction sans papier} et de faciliter l'accès au savoir institutionnel par l'entremise de l'intranet et du répertoire électronique des documents du Protecteur du citoyen. Celui-ci adopte également des pratiques de production et de consommation écoresponsables, aussi bien dans le traitement des dossiers des citoyennes et citoyens, notamment par la numérisation systématique des documents reçus à ses bureaux, que dans la conservation des ressources. Ainsi, il fait de la récupération, il imprime les documents recto verso et il évite l'impression couleur, sauf lorsqu'elle est requise.

## Emploi et qualité de la langue française dans l'Administration

Le 1<sup>er</sup> juin 2022, la *Loi sur la langue officielle commune du Québec, le français*<sup>12</sup> a été sanctionnée et a ainsi modifié la *Charte de la langue française*<sup>13</sup>. Désormais, le Protecteur du citoyen est assujéti à la *Charte de la langue française*.

Le Protecteur du citoyen respecte la volonté du législateur de consacrer le français en tant que seule langue officielle et langue commune au Québec et d'assurer l'exemplarité de l'État en matière d'utilisation du français.

À ce sujet, l'institution a adopté une directive provisoire pour indiquer les règles de conduite à suivre lorsqu'il entend utiliser une autre langue que le français (telle que l'anglais) dans ses communications avec les citoyens. Ainsi, l'ancienne Politique administrative sur la langue de communication au Protecteur du citoyen a été remplacée, le 1<sup>er</sup> juin 2023, par la Directive provisoire relative à l'utilisation d'une autre langue que le français.

Depuis le 1<sup>er</sup> juin 2023, le personnel est informé de la directive provisoire et de ses critères d'application. De plus, des outils ont été mis à sa disposition pour lui indiquer les règles à suivre lors de l'utilisation d'une autre langue que le français dans ses communications avec les citoyens. Finalement, aucune plainte n'a été reçue à l'égard des employés du Protecteur du citoyen concernant l'application de la directive provisoire.

11 / RLRQ, c. D-8.1.1.

12 / L.Q. 2022, c. 14.

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.

## Répartition de l'effectif

Le décret 327-2023 du 22 mars 2023 établit l'effectif total du Protecteur du citoyen à 193 postes.

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

| CATÉGORIE D'EMPLOI      | 2023-2024  | 2022-2023  | 2021-2022  |
|-------------------------|------------|------------|------------|
| Hors cadres             | 3          | 3          | 3          |
| Cadres                  | 10         | 9          | 10         |
| Personnel professionnel | 119        | 111        | 101        |
| Personnel technicien    | 48         | 45         | 47         |
| Personnel de soutien    | 13         | 13         | 13         |
| Postes non attribués    | 0          | 12         | 7          |
| <b>Total</b>            | <b>193</b> | <b>193</b> | <b>181</b> |

## EFFECTIF AU 31 MARS PAR SECTEURS D'ACTIVITÉ

| SECTEUR D'ACTIVITÉ                                                                                                                 | NOMBRE DE POSTES<br>2023-2024 | NOMBRE DE POSTES<br>2022-2023 | NOMBRE DE POSTES<br>2021-2022 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| Services aux citoyens et citoyennes<br>et aux usagers et divulgations d'actes<br>répréhensibles à l'égard d'un<br>organisme public | 131*                          | 129*                          | 125*                          |
| – Traitement des demandes concernant<br>le réseau de la santé et des services sociaux                                              | 43                            | 41                            | 40                            |
| – Traitement des demandes concernant<br>les ministères et organismes                                                               | 40                            | 47                            | 47                            |
| – Traitement des demandes concernant<br>les services correctionnels                                                                | 15                            | 13                            | 10                            |
| – Traitement des demandes concernant<br>un acte répréhensible à l'égard d'un<br>organisme                                          | 19                            | 18                            | 17                            |
| Gouvernance et prévention                                                                                                          | 26                            | 27                            | 26                            |
| Soutien à l'organisation                                                                                                           | 36                            | 25                            | 23                            |
| <b>Total</b>                                                                                                                       | <b>193</b>                    | <b>181**</b>                  | <b>174***</b>                 |

\* Ce nombre de postes inclut les postes indiqués pour chacun des 5 mandats de l'institution et 14 autres postes qui n'y sont pas spécifiquement rattachés pour l'exercice 2023-2024 (3 postes du Vice-protektorat à l'intégrité publique, aux services aux usagers et aux mandats spéciaux; 3 postes du Vice-protektorat aux services aux citoyens; et 8 postes du SREC), 10 autres postes pour l'exercice 2022-2023 et 11 autres postes pour l'exercice 2021-2022 (personnel de la Direction de l'accueil et de la recevabilité et autres postes du Vice-protektorat aux services aux citoyens et aux usagers).

\*\* Douze postes n'avaient pas été attribués.

\*\*\* Sept postes n'avaient pas été attribués.

Ce tableau permet de constater que 67,9 % 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 des divulgations d'actes répréhensibles à l'égard des organismes publics.

Le Protecteur du citoyen attribue 13,5 % de ses ressources à la gouvernance et à la prévention. 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 et l'amélioration de la qualité des services.

Enfin, ce sont 18,7 % des ressources du Protecteur du citoyen qui sont affectées au soutien à l'organisation, qui comprend entre autres la gestion des ressources matérielles, humaines et financières, la gestion des technologies de l'information et les communications.

### Formation et perfectionnement du personnel

Le Protecteur du citoyen voit au développement continu des connaissances et des compétences de ses ressources humaines. Il dispose d'un solide programme d'accueil qu'il adapte à chacun des types de postes à pourvoir. Il programme chaque année, dans le cadre de son Plan de développement des ressources humaines, des activités de formation qui répondent aux besoins formulés par le personnel selon les domaines d'intervention.

## ÉVOLUTION DES DÉPENSES DE FORMATION

| RÉPARTITION DES DÉPENSES EN FORMATION           | ANNÉE CIVILE 2023 | ANNÉE CIVILE 2022 |
|-------------------------------------------------|-------------------|-------------------|
| Proportion de la masse salariale                | 2,1 %             | 1,5 %             |
| Nombre moyen de jours de formation par personne | 3,0               | 3,5               |
| Somme allouée par personne                      | 2 141,23 \$       | 1 982,58 \$       |

## NOMBRE MOYEN DE JOURS DE FORMATION PAR CATÉGORIES D'EMPLOI

| ANNÉES CIVILES          | ANNÉE CIVILE 2023 | ANNÉE CIVILE 2022 |
|-------------------------|-------------------|-------------------|
| Cadres                  | 33,9              | 88,6              |
| Personnel professionnel | 390,4             | 265,6             |
| Fonctionnaires          | 117,7             | 99,1              |
| <b>Total</b>            | <b>542,0</b>      | <b>453,3</b>      |

Les ressources financières consacrées à la formation ont connu cette année une augmentation de 54,4 %. Cette hausse est attribuable au fait que le Protecteur du citoyen a offert à l'ensemble de son personnel l'accès à une plateforme centralisée qui regroupe plusieurs formations dans divers domaines et dont le suivi se fait en mode asynchrone.

Comme l'année précédente, le Protecteur du citoyen respecte la *Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre*<sup>14</sup>.

### La 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 en vue de 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.

14 / RLRQ, c. D-8.3.

## DÉPARTS VOLONTAIRES (TAUX DE ROULEMENT)

| DÉPARTS                   | 2023-2024        |           | 2022-2023        |           | 2021-2022        |           |
|---------------------------|------------------|-----------|------------------|-----------|------------------|-----------|
|                           | N <sup>BRE</sup> | DÉPARTS % | N <sup>BRE</sup> | DÉPARTS % | N <sup>BRE</sup> | DÉPARTS % |
| Nombre de départs         | 19               | 9,8       | 22               | 11,4      | 17               | 9,4       |
| Nombre de postes occupés* | 193              |           | 193              |           | 181              |           |

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

Le taux de départs volontaires a diminué de 1,6 point de pourcentage au cours de l'exercice 2023-2024. Sur les 19 départs enregistrés, l'institution compte 12 démissions et 7 départs à la retraite.

## La gestion et le contrôle des effectifs

### RÉPARTITION DES EFFECTIFS EN HEURES RÉMUNÉRÉES POUR LA PÉRIODE DU 1<sup>er</sup> AVRIL 2023 AU 31 MARS 2024

| CATÉGORIE                         | HEURES TRAVAILLÉES | HEURES SUPPLÉMENTAIRES | TOTAL DES HEURES RÉMUNÉRÉES | TOTAL EN ETC* TRANSPOSÉS |
|-----------------------------------|--------------------|------------------------|-----------------------------|--------------------------|
| Personnel d'encadrement           | 21 928             | 0                      | 21 928                      | 12,01                    |
| Personnel professionnel           | 209 249            | 2 628                  | 211 877                     | 116,01                   |
| Personnel de bureau et technicien | 109 961            | 1 020                  | 110 981                     | 60,77                    |
| Stagiaires et étudiants           | 7 372              | 0                      | 7 372                       | 4,04                     |
| <b>Total 2023-2024</b>            | <b>348 510</b>     | <b>3 648</b>           | <b>352 158</b>              | <b>192,83</b>            |
| <b>Total 2022-2023</b>            | <b>343 552</b>     | <b>4 070</b>           | <b>347 622</b>              | <b>190,34</b>            |
| <b>Total 2021-2022</b>            | <b>329 970</b>     | <b>2 563</b>           | <b>332 533</b>              | <b>182,08</b>            |

\* Équivalents temps complet.

Au cours de l'exercice 2023-2024, le nombre total d'heures rémunérées s'est chiffré à 352 158 heures. Ce nombre inclut les 7 372 heures réalisées par les étudiants et les stagiaires<sup>15</sup>. La somme totale des heures rémunérées correspond à 192,83 ETC sur les 193 ETC autorisés.

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

# **CONTRATS DE SERVICE DE 25 000 \$ ET PLUS CONCLUS ENTRE LE 1<sup>er</sup> AVRIL 2023 ET LE 31 MARS 2024**

| CATÉGORIE                                                              | NOMBRE | VALEUR       |
|------------------------------------------------------------------------|--------|--------------|
| Contrat de service avec une personne physique                          | 0      | 0 \$         |
| Contrats de service avec un contractant autre qu’une personne physique | 15     | 9 314 938 \$ |
| Total des contrats de service                                          | 15     | 9 314 938 \$ |

Pour l’exercice 2023-2024, le Protecteur du citoyen a octroyé 15 contrats d’une valeur égale ou supérieure à 25 000 \$ en faveur de prestataires de services. Trois d’entre eux ont été accordés suivant un appel d’offres

sur invitation et cinq via un appel d’offres public. Le reste des contrats d’une valeur égale ou supérieure à 25 000 \$ ont été octroyés de gré à gré, conformément au *Règlement sur les contrats du Protecteur du citoyen*<sup>16</sup>.

## Les ressources financières

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

| CATÉGORIE               | 2023-2024 | 2022-2023 |
|-------------------------|-----------|-----------|
| Budget de dépense*      | 25 696,5  | 22 757,2  |
| Budget d’investissement | 355,0     | 355,0     |

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

Des crédits de 22,8 millions de dollars sont inscrits pour le Protecteur du citoyen au Budget de dépenses 2023-2024 consacré à l’Assemblée nationale et aux personnes désignées. L’institution a toutefois obtenu, en cours d’exercice financier, une enveloppe additionnelle de 2,9 millions de dollars du Conseil du trésor pour permettre le paiement de sommes forfaitaires

relativement à l’augmentation de son effectif en vertu du décret 327-2023 du 22 mars 2023.

Ainsi, le budget total pour l’exercice 2023-2024 s’élève donc à 25,7 millions de dollars. Il s’agit d’une augmentation de 12,7% par rapport à l’année précédente. Cette hausse s’explique principalement par l’augmentation du budget de rémunération en lien avec l’ajout d’effectif.

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

| CATÉGORIE                                                                                                                 | DÉPENSES<br>RÉELLES 2023-2024* | DÉPENSES RÉELLES<br>2022-2023 | ÉCART | VARIATION |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|-------------------------------|-------|-----------|
| Services aux citoyens et citoyennes et aux usagers et divulgations d’actes répréhensibles à l’égard d’un organisme public | 16 469,3                       | 15 474,4                      | 994,9 | 6,4 %     |
| Gouvernance, prévention et soutien à l’organisation                                                                       | 4 326,8                        | 3 708,5                       | 618,3 | 16,7 %    |
| Soutien administratif                                                                                                     | 3 592,7                        | 3 383,0                       | 209,7 | 6,2 %     |

\* 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.

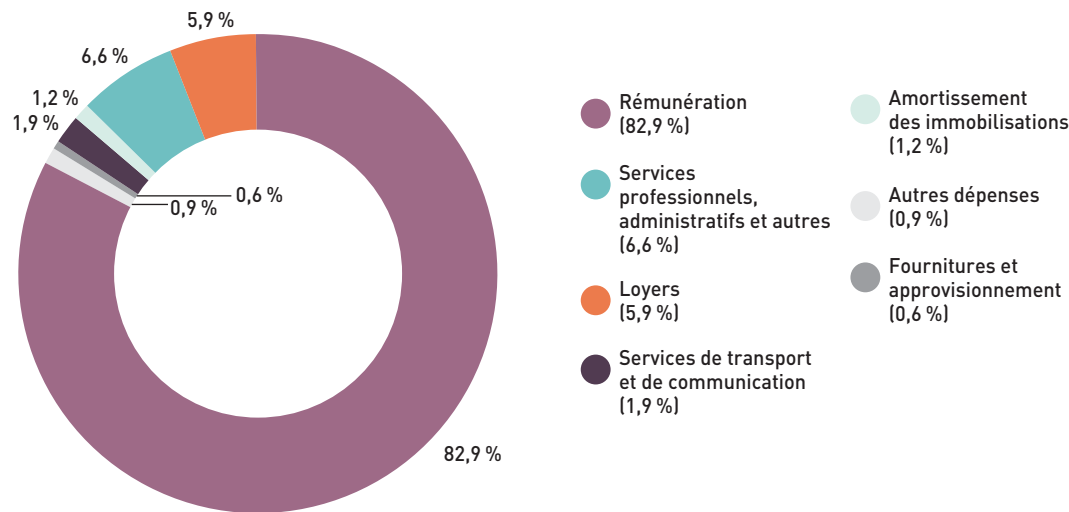
16 / RLRQ, c. P-32, r. 2.

Les dépenses totales du Protecteur du citoyen ont augmenté de 8,1 % comparativement à l'année précédente. Les dépenses de rémunération sont en hausse de 4,7 %. Cette augmentation est liée à l'ajout d'effectif et aux redressements salariaux associés à l'entrée en vigueur des nouvelles conventions collectives du personnel.

Pour leur part, les dépenses de fonctionnement sont en hausse de 28,3 %, principalement en raison du déménagement du bureau de Montréal ainsi que du recours à des firmes externes en ressources humaines et pour la réalisation des enquêtes liées à la mission du Protecteur du citoyen.

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

| CATÉGORIE                                         | 2023-2024 | 2022-2023 |
|---------------------------------------------------|-----------|-----------|
| Rémunération                                      | 20 221,4  | 19 318,2  |
| Services de transport et de communication         | 458,8     | 268,2     |
| Services professionnels, administratifs et autres | 1 621,3   | 1 071,5   |
| Loyers                                            | 1 429,3   | 1 152,8   |
| Fournitures et approvisionnement                  | 146,0     | 81,1      |
| Autres dépenses                                   | 221,3     | 1,6       |
| Amortissement des immobilisations                 | 290,8     | 672,5     |
| Total des dépenses                                | 24 388,9  | 22 565,9  |



### Les ressources informationnelles

Les ressources informationnelles (RI) fournissent un appui essentiel à la réalisation des objectifs du plan stratégique et à la Déclaration des services aux citoyens. Elles participent également à l'amélioration continue des processus et des services liés aux différents

secteurs d'intervention de l'institution, notamment par la production des indicateurs de gestion.

Le tableau suivant illustre les dépenses et les investissements réels en ressources informationnelles selon les types d'intervention pour l'exercice 2023-2024.

### DÉPENSES ET INVESTISSEMENTS RÉELS EN RESSOURCES INFORMATIONNELLES EN 2023-2024

| TYPE D'INTERVENTION | INVESTISSEMENTS  | DÉPENSES            |
|---------------------|------------------|---------------------|
| Projet              | 0 \$             | 0 \$                |
| Activité            | 99 903 \$        | 1 971 837 \$        |
| <b>Total</b>        | <b>99 903 \$</b> | <b>1 971 837 \$</b> |

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

- Des travaux d'entretien et d'évaluation du système de mission qui sont livrés de façon agile;
- Des services de soutien technique fournis au personnel de l'institution;
- De la mise à niveau, de l'entretien, de la maintenance et de l'exploitation des infrastructures technologiques;
- Des contrats des services techniques 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 dans le cadre du déménagement et de la relocalisation des serveurs du bureau de Montréal dans un centre gouvernemental prévu à cette fin;
- Des dépenses relatives au centre de documentation.

Enfin, les principaux projets et activités réalisés pour l'exercice 2023-2024 ont consisté à maintenir et à entretenir la nouvelle infrastructure technologique découlant des investissements importants effectués au cours des deux derniers exercices en raison du contexte sanitaire. Des sommes ont également été investies dans le cadre du déménagement du bureau de Montréal du Protecteur du citoyen.



# ANNEXE

---

# ANNEXE

## LES RÉSULTATS DU PLAN STRATÉGIQUE 2023-2028 EN UN COUP D'ŒIL

| OBJECTIFS                                                                                                | INDICATEURS                                                                                                                                               | CIBLES                                      | ATTEINTE <sup>17</sup> | NON ATTEINTE |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|------------------------|--------------|
| <b>1.1 Accroître la connaissance du public à l'égard du rôle et des mandats du Protecteur du citoyen</b> | 1.1.1 Taux de croissance de la population qui connaît le rôle et les principaux mandats de l'institution                                                  | An 5 : 10 % par rapport à la mesure de 2022 |                        | –            |
|                                                                                                          | 1.1.2 Nombre de régions administratives sous-représentées                                                                                                 | An 1 : 8                                    | ✓                      |              |
|                                                                                                          | 1.1.3 Taux de connaissance du régime de divulgation d'actes répréhensibles au sein des organismes publics                                                 | An 1 : Cibles déterminées                   | ✓                      |              |
| <b>1.2 Bonifier la rétroaction de l'institution auprès des instances</b>                                 | 1.2.1 Nombre d'instances visées annuellement à qui l'institution transmet un rapport les informant de la nature des dossiers et suivi des recommandations | An 1 : 6                                    | ✓                      |              |
| <b>1.3 Développer nos relations avec les Premières Nations et Inuit</b>                                  | 1.3.1 Nombre d'organismes et de communautés rencontrées annuellement                                                                                      | An 1 : 11                                   | ✓                      |              |
| <b>2.1 Bonifier nos pratiques en matière de gestion de la qualité</b>                                    | 2.1.1 Taux de satisfaction globale des citoyens et citoyennes à l'égard des services de l'institution                                                     | An 1 : 80 %                                 | ✓                      |              |
|                                                                                                          | 2.1.2 Taux de conformité des dossiers aux standards de qualité définis                                                                                    | An 1 : Standards de qualité révisés         | ✓                      |              |
|                                                                                                          | 2.1.3 Taux de satisfaction des demandeurs et demandeuses autochtones à l'égard de la sécurisation culturelle des services de l'institution                | An 1 : Cibles annuelles déterminées         |                        | ✓            |

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

| OBJECTIFS                                                                                                    | INDICATEURS                                                                                                                               | CIBLES        | ATTEINTE <sup>17</sup> | NON ATTEINTE |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|------------------------|--------------|
| <b>2.2 Optimiser la qualité des services en tirant profit des technologies de l'information</b>              | 2.2.1 Indice de santé des actifs informationnels                                                                                          | An 1 : 69 %   | ✓                      |              |
|                                                                                                              | 2.2.2 Pourcentage de processus révisés en considérant l'apport des technologies de l'information et dont l'objectif principal est atteint | An 5 : 65 %   |                        |              |
| <b>3.1 Attirer les talents diversifiés</b>                                                                   | 3.1.1 Taux de représentativité des groupes minoritaires ciblés                                                                            | An 1 : 13,5 % | ✓                      |              |
|                                                                                                              | 3.1.2 Taux de rétention des nouveaux membres du personnel                                                                                 | An 1 : 87 %   |                        | ✓            |
| <b>3.2 Maintenir un haut niveau de mobilisation du personnel</b>                                             | 3.2.1 Indice de mobilisation                                                                                                              | An 1 : 83 %   |                        | ✓            |
| <b>3.3 Accroître l'agilité de l'institution pour assurer le maintien et le développement des compétences</b> | 3.3.1 Taux de profils de compétences pour lesquels un plan de développement a été instauré                                                | An 1 : 10 %   |                        | ✓            |
|                                                                                                              | 3.3.2 Taux de satisfaction du personnel à l'égard des moyens déployés par l'institution pour assurer le développement des compétences     | An 1 : 85 %   | ✓                      |              |





---

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

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

Dépôt légal — Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2024  
ISBN 978-2-550-98245-6 (version imprimée)  
ISBN 978-2-550-98246-3 (version PDF)