ASSEMBLÉE NATIONALE

PREMIÈRE SESSION TRENTE-NEUVIÈME LÉGISLATURE

Journal des débats

de la Commission permanente de l'administration publique

Le jeudi 11 mars 2010 — Vol. 41 N° 14

Audition du Protecteur du citoyen concernant son rapport annuel de gestion 2008-2009 conformément à la Loi sur l'administration publique

Président de l'Assemblée nationale:
M. Yvon Vallières

QUÉBEC

Abonnement annuel (TPS et TVQ en sus):

Débats de l'Assemblée	145,00 $
Débats des commissions parlementaires	500,00 $
Pour une commission en particulier:	
Commission de l'administration publique	75,00 $
Commission de l'agriculture, des pêcheries, de l'énergie et des ressources naturelles	50,00 $
Commission de l'aménagement du territoire	100,00 $
Commission de l'Assemblée nationale	5,00 $
Commission de la culture et de l'éducation	100,00 $
Commission de l'économie et du travail	100,00 $
Commission des finances publiques	75,00 $
Commission des institutions	100,00 $
Commission des relations avec les citoyens	25,00 $
Commission de la santé et des services sociaux	75,00 $
Commission des transports et de l'environnement	100,00 $
Index (une session, Assemblée et commissions)	30,00 $

Achat à l'unité: prix variable selon le nombre de pages.

Règlement par chèque à l'ordre du ministre des Finances et adressé comme suit:

Assemblée nationale du Québec
Distribution des documents parlementaires
1020, rue des Parlementaires, bureau RC.85
Québec, Qc
G1A 1A3

Téléphone: 418 643-2754
Télécopieur: 418 643-8826

Consultation des travaux parlementaires de l'Assemblée ou des commissions parlementaires dans Internet à l'adresse suivante:
www.assnat.qc.ca

Dépôt légal: Bibliothèque nationale du Québec
ISSN 0823-0102

Commission permanente de l'administration publique

Le jeudi 11 mars 2010 — Vol. 41 N° 14

Table des matières

Remarques préliminaires
Le vice-président, M. Yvon Marcoux 1

Exposé de la Protectrice du citoyen, Mme Raymonde Saint-Germain 1

Discussion générale
Mécanisme de traitement des plaintes 3
Suites données aux plaintes 5
Traitement diligent des plaintes 6
Implantation de mesures d'optimisation 7
Réponses aux recommandations du Protecteur du citoyen 8
Gestion et utilisation des ressources humaines 9
Budget alloué à la rémunération du personnel 10
Activités de perfectionnement au travail 11
Plaintes en matière de santé et de services sociaux 11
Budget alloué à la rémunération du personnel (suite) 11
Effectif du Protecteur du citoyen 12
Mesures visant à accroître la notoriété du Protecteur du citoyen 12
Objectifs de la planification stratégique 13
Réponses aux recommandations du Vérificateur général 14
Plan d'action en développement durable 15
Mesures visant à accroître la notoriété du Protecteur du citoyen (suite) 15
Planification de la relève 16
Traitements des employés occasionnels 16
Rémunération et conditions de travail 17
Réalisation de mandats d'initiative 17
Stratégie de répartition des ressources 18
Interventions auprès des parlementaires et du gouvernement 19

Remarques finales
Le vice-président, M. Yvon Marcoux 20

Autres intervenants

M. Patrick Huot
M. Guillaume Tremblay
M. Mathieu Traversy
M. André Drolet
M. Pierre Reid
M. François Bonnardel
M. Jean D'Amour
M. Henri-François Gautrin

* Mme Micheline McNicoll, bureau du Protecteur du citoyen

* Témoin interrogé par les membres de la commission

Le jeudi 11 mars 2010 — Vol. 41 N° 14

Audition du Protecteur du citoyen concernant son rapport annuel de gestion 2008-2009 conformément à la Loi sur l'administration publique

(Quinze heures cinquante-sept minutes)

Le Président (M. Marcoux): Donc, comme je constate le quorum pour la tenue de l'audition de la commission, alors nous allons commencer, je déclare la séance de la commission ouverte. Et je demande également à toutes les personnes qui sont présentes dans la salle de bien vouloir éteindre la téléphonie cellulaire, la sonnerie.

Donc, le mandat de la commission pour cette audition, c'est d'entendre le Protectrice du citoyen concernant son rapport annuel de gestion 2008-2009 conformément à la Loi sur l'administration publique et également au règlement de l'Assemblée nationale.

M. le secrétaire, y a-t-il des remplacements de membres de la commission?

Le Secrétaire: Aucun remplacement.

Remarques préliminaires

Le vice-président, M. Yvon Marcoux

Le Président (M. Marcoux): Merci. Alors, l'ordre du jour, c'est: nous allons entendre la Protectrice du citoyen, il y aura ensuite des échanges avec les membres de la commission et des remarques finales. Donc, les... Et, pour ce qui est des échanges avec les membres de la commission, selon la tradition à la Commission de l'administration publique, le temps sera partagé également entre le groupe parlementaire formant le gouvernement, le groupe parlementaire formant l'opposition, normalement on fait à peu près 10 minutes, mais on s'entend là-dessus, et également un bloc de huit minutes est réservé au vice-président et député de Shefford.

Peut-être quelques mots comme notes d'ouverture, parce que, pour la Commission de l'administration publique, dans le cadre de la Trente-neuvième Législature, l'examen d'un rapport annuel de gestion, c'est la première fois que la commission le fait. Nous avons tenu des auditions avec des organismes, des ministères, suite à des rapports du Vérificateur général, dans le rôle de contrôle de la commission. Par ailleurs, comme vous le savez, les parlementaires ont la responsabilité d'entendre à peu près... plus de 200 organismes, mais comprenant les ministères qui relèvent de leurs domaines de compétence. Ceux qui ont déjà siégé à la Commission des affaires sociales, par exemple, il y a eu des auditions pour les régies, pour les agences de santé et de services sociaux. La Commission de l'éducation entend des universités, les cégeps, et, pour ce qui est de la Commission de l'administration publique, il y a à peu près 80 organismes dont l'examen du rapport annuel de gestion relève de la Commission de l'administration publique. C'est un travail qui a débuté en 2003, mais la dernière fois que la Commission de l'administration publique a entendu un organisme ou un ministère dans le cadre de son rapport annuel de gestion, je pense, c'était janvier 2008 et c'était le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport.

Donc, aujourd'hui, nous entendons la Protectrice du citoyen. Nous voulons la remercier. Et c'est toujours évidemment dans la même... le même objectif, pour les parlementaires, de nous assurer le plus possible que la gestion est efficace, efficiente et que les deniers publics sont utilisés à leur avantage.

● *(16 heures)* ●

Donc, j'invite maintenant la Protectrice du citoyen, Mme Raymonde Saint-Germain, à nous présenter son exposé et à également peut-être nous présenter les personnes qui l'accompagnent. Alors, je vous laisse la parole, Mme Saint-Germain.

Exposé de la Protectrice du citoyen, Mme Raymonde Saint-Germain

Mme Saint-Germain (Raymonde): Merci, M. le Président. Je suis effectivement accompagnée des deux vice-protecteurs: à ma gauche, Mme Micheline McNicoll et, à ma droite M. Claude Dussault; également, à l'arrière, le secrétaire général, Me Jean-François Bernier, et Mme Louise Rousseau, qui est la directrice des études et des mandats d'initiative.

J'en profite pour faire le lien avec ce que vous disiez. Je suis très heureuse que la Commission de l'administration publique m'entende, ainsi que mes collaborateurs, sur le rapport annuel de gestion 2007-2008 et je le suis d'autant plus que le Protecteur du citoyen, institution de l'Assemblée nationale, est la seule personne désignée qui n'a pas à présenter ses demandes budgétaires et à en rendre compte au Bureau de l'Assemblée nationale. C'est une situation que je m'applique à faire corriger. J'ai entrepris des démarches à ce niveau-là, mais j'apprécie d'autant plus pouvoir, à ce moment-là, rendre compte devant vous.

Alors, je remercie donc les membres de la commission d'entendre le Protecteur du citoyen et de lui donner l'occasion d'expliciter son rapport annuel de gestion 2008-2009 intégré au rapport d'activité de la même année dans le respect d'une obligation de notre loi, ce qui ne rend pas, j'en suis consciente, votre tâche d'appréciation facile. Alors, d'emblée, je reconnais cette difficulté d'apprécier la performance de l'institution à partir du seul contenu qui est publié dans la section du rapport qui tient lieu de rapport annuel de gestion. Cette... cette difficulté, pardon, est réelle et elle liée à la fois au fait que d'autres informations se retrouvent dans la partie consacrée à nos activités inhérentes à la mission et parce que, je le reconnais aussi, les explications utiles ne sont pas toujours systématiquement incluses. Nous avons parfois fait un peu court, le rapport d'ensemble est volumineux. J'ai pris bonne note.

Avant de répondre à vos questions, je vous présente certains éléments du contexte de gestion qui est propre au Protecteur du citoyen, quelques résultats aussi attribuables à notre performance et ainsi que des défis et des pistes d'amélioration qui nous importent.

Alors, trois éléments de contexte. Le premier: le regroupement de 2006 et son impact encore en 2008-2009.

Si les modifications législatives qui permettaient au Protecteur du citoyen d'exercer aussi, dorénavant, la fonction de Protecteur des usagers étaient effectives au moment de mon entrée en fonction, à la fin d'avril 2006, cette fusion était loin d'être réalisée. Elle ne suscitait pas spontanément l'adhésion, en particulier chez le personnel de l'ex-Protecteur des usagers, ce que l'on peut comprendre. Les chiffres parlent ici mieux que les mots: il ne reste que quatre des 36 employés transférés du Protecteur des usagers au 1er avril 2006, quatre personnes dont je souligne la compétence et le dévouement. Cela donne un aperçu des efforts de mobilisation, de changement de culture, de recrutement et de formation qu'il nous a fallu déployer. Je suis fière de constater que l'institution a su non seulement maintenir le cap, mais se redéployer tout en préservant et développant son service aux citoyens et aux parlementaires. Pourquoi dis-je «développer»? C'est que, notamment en santé et services sociaux, entre 2006 et 2009, la demande s'est accrue de 80 % et qu'après avoir subi une diminution de notre capacité de traitement l'année de la fusion et la suivante nous avons réussi, en 2008-2009, une performance de 9 % supérieure à la performance antérieure à la fusion, donc antérieure à 2005-2006.

On me permettra ici de saluer mon équipe, dont le dévouement et la persévérance ont permis ces redressements.

Un deuxième élément de contexte: le statut de deux planifications stratégiques et de deux déclarations de services. Chaque institution, Protecteur du citoyen et Protecteur des usagers, s'était, comme il se doit, dotée d'une planification stratégique et d'une déclaration de services produites dans un contexte qui avait évolué et dont l'approche était difficilement compatible. Celles-ci ne faisaient pas l'objet non plus d'un suivi systématique. Cela s'explique en bonne partie parce que celle du Protecteur du citoyen comportait peu de cibles et d'indicateurs mesurables. Celle du Protecteur des usagers avait été déposée au ministre mais non diffusée, entre autres, en raison du contexte de réorganisation du réseau de la santé et des services sociaux. À l'évidence, un nouveau plan stratégique devait être produit.

Dans l'ordre des priorités, toutefois rappelons-nous que nous sommes dans un contexte de fusion de deux organisations, les premiers efforts m'apparaissaient devoir être consacrés au maintien et à l'amélioration du service à la clientèle tout en complétant, sur le plan administratif, la fusion décrétée dans la loi. Le développement d'une culture partagée de services qui assure l'équité à tout citoyen, quel que soit le délégué qui traitera son dossier, était le défi majeur.

Une deuxième priorité était de profiter de cet élargissement de mandat avec ces exigences accrues sur le plan administratif pour doter l'institution, à la veille de ses 40 ans, d'assises administratives solides et d'outils de gestion de pointe qui pourront perdurer au-delà des mandats des protecteurs. En résumé, mes priorités ont été le maintien du service et le renforcement de la gestion.

La première planification stratégique du Protecteur du citoyen dans sa compétence élargie ne pouvait venir qu'après la mise en oeuvre de ces priorités. Elle porte donc sur la période 2009-2012, et le président de l'Assemblée nationale l'a déposée en mars dernier. Elle comporte des axes d'intervention et des orientations appuyés par des cibles en lien avec des indicateurs prédits... précis et, je le reconnais, ambitieux. Je rendrai compte de la mise en oeuvre de la première année de cette planification stratégique dans mon rapport 2009-2010 qui sera déposé à la rentrée parlementaire, en septembre prochain.

Troisième élément de contexte: la complexité croissante de notre environnement de travail. Pour les citoyens, nous sommes le dernier recours. Dans plusieurs dossiers, nous constituons aussi l'ultime étape avant la judiciarisation, que nous nous efforçons de prévenir tant dans l'intérêt du citoyen que dans celui de l'État. La complexité de notre travail est accrue par la nature des plaintes qui nous sont acheminées et que ni les bureaux de plaintes des ministères et des organismes du gouvernement ni les commissaires aux plaintes et à la qualité des services dans le réseau de la santé et des services sociaux n'ont pu régler en dépit de leurs efforts. Les citoyens qui s'adressent à nous le font aussi pour des problèmes de plus en plus longs et difficiles à solutionner. Plusieurs vivent des situations de vulnérabilité. Ils sont aux prises avec des problèmes de santé physique et/ou de santé mentale souvent associés à des difficultés multiples sur le plan socioéconomique et personnel.

J'aborde maintenant des résultats liés à note performance en 2008-2009. Pour des fins de simplification, je les présenterai en fonction de deux des critères d'analyse des rapports annuels de gestion sur lesquels s'appuie la commission: la production de services de qualité aux citoyens et l'utilisation optimale des ressources.

Au cours de 2008-2009, les demandes de service ont augmenté de 5,7 %, et les demandes examinées, donc les dossiers que nous avons fermés, ont augmenté de 9,7 %. Cela étant, notre performance doit avant tout se mesurer par son impact pour les citoyens. Le résultat le plus probant pour l'illustrer est certes que 99 % de nos recommandations à caractère individuel et collectif découlant des plaintes que nous avons jugées fondées aient été acceptées et mises en oeuvre par les instances concernées. C'est le pourcentage le plus élevé jamais obtenu par le Protecteur du citoyen. L'un de nos défis de taille est maintenant de le maintenir. Nous avons aussi été attentifs au respect de nos engagements pris dans notre déclaration de services aux citoyens. Pour le délai de réponse téléphonique, nous avons respecté, dans 100 % des cas, notre délai de trois minutes, le réduisant à 18 secondes ou moins, c'est-à-dire à trois sonneries, dans 79 % des cas, ce qui démontre que nous pouvons nous fixer une cible plus ambitieuse que celle que nous avons, et c'est ce que nous avons établi dans notre planification stratégique qui est maintenant en vigueur.

En ce qui concerne nos délais de traitement, en administration publique, 74 % des plaintes ont été conclues en moins de 10 jours. En santé et en services sociaux, 24 % seulement des plaintes l'ont été à l'intérieur du même délai, et plus de la moitié, 52 %, l'ont été en moins de 100 jours. Je pourrai vous apporter des explications sur le contexte du régime qui s'applique en santé et services sociaux. Nous voulons réduire ces délais au maximum de notre capacité. Nous poursuivons nos efforts pour établir ce maximum et agir en conséquence. Il y aura toutefois des limites à leur réduction, dans le contexte de notre mission, dans le contexte du maintien de la qualité et des ressources dont nous disposons.

● *(16 h 10)* ●

Afin de mieux mettre en contexte ces délais, nous avons réalisé un étalonnage avec six ombudsmans parlementaires canadiens. Notre performance sur le plan de la productivité se situe à un niveau très élevé. Nous sommes deuxièmes sur les six ombudsmans comparés.

Sous l'angle de l'efficience économique, que nous avons mesurée par un coût moyen de traitement par dossier, notre performance est la meilleure des ombudsmans mis en comparaison, et je serai en mesure, si vous le souhaitez, de vous apporter d'autres éléments de comparaison.

La satisfaction des citoyens est aussi un élément déterminant de la performance. Elle se mesure notamment par l'évolution des plaintes à notre comité sur la qualité des services, que je préside. L'ensemble du personnel a reçu instruction à la fois de vérifier systématiquement la satisfaction du citoyen à la fin d'une intervention et de référer au comité toute personne qui manifeste son insatisfaction totale ou partielle, quelle que soit la nature de l'insatisfaction. En 2008-2009, les motifs de plainte à l'endroit du Protecteur du citoyen lui-même qui ont été jugés fondés ont diminué de 15 % par rapport à l'année précédente, donc trois motifs fondés sur 77 plaintes. L'an dernier, c'était 10 sur 53 plaintes. Dans les trois situations jugées fondées, j'ai adressé une lettre d'excuse aux citoyens.

L'utilisation optimale des ressources. Pour maintenir et encourager le sentiment d'appartenance à l'institution et assurer le maintien d'un service de qualité, nous avons misé sur le perfectionnement continu, dès 2006. À cette fin, au cours de 2008-2009, nous avons consacré, en dépit de la hausse de la demande, 128 jours-personnes au perfectionnement et nous avons organisé, pour ce faire, 29 activités de perfectionnement continu au travail. La relation entre l'utilisation optimale des ressources financières et l'utilisation optimale des ressources humaines est, à mon avis, très étroite. Nous avons consacré 78 % de notre budget à la rémunération. Toute la marge de manoeuvre budgétaire que nous avons pu dégager a été utilisée pour augmenter la capacité de traitement. Cela veut dire quoi? Nous avons mis en place une stratégie de rationalisation budgétaire, d'optimisation de l'organisation et des processus de travail et nous avons réalloué les économies obtenues vers le service à la clientèle. Ce travail a été amorcé dès 2007-2008, après la première année de la fusion, qui avait nécessité des dépenses importantes en immobilisations et en fonctionnement. Nous avons, entre autres, à ce moment-là, juste à titre d'exemple, dû procéder au déménagement, de quatre immeubles à deux immeubles, de quatre équipes différentes de travail, ce qui a été, sur le plan autant financier que de l'impact pour l'ensemble du personnel, une opération très importante.

L'optimisation apportée sur la bonification de nos systèmes de téléphonie, sur le développement et l'amorce de l'implantation d'une méthode d'enquête renforcée, adaptée à notre mission et sur la révision de l'organisation du travail pour augmenter la capacité de traitement de la demande... Nous avons constamment regroupé notamment les unités d'accueil et de recevabilité en élargissant leur mandat pour répondre plus rapidement à des demandes qui peuvent l'être sans enquête formelle ou par des enquêtes de premier niveau, à moindre coût. On comprend que cette amélioration fait en sorte que des citoyens qui auraient attendu plusieurs semaines avant de connaître la conclusion de leurs dossiers l'ont obtenue dans les jours suivants. Cette approche a permis de recruter, sur une base occasionnelle, des employés additionnels pour augmenter notre capacité de traitement des dossiers plus complexes. En conséquence, nous avons consacré des efforts à la formation à la tâche.

Il nous reste cependant d'importants défis de gestion, dont deux qui sont majeurs: la formation permanente de la relève et l'accélération de notre capacité de réagir aux problèmes émergents ainsi qu'à la hausse de la demande.

En conclusion, je souligne que 2008-2009 était la dernière année d'un cycle de planification stratégique amorcé en 2004, planification qui n'a pu être le repère principal pour la gestion de l'institution dans le contexte de la fusion. À partir du moment effectif de cette fusion, en avril 2006, la gestion du changement était un défi immense, qui méritait qu'on lui consacre l'énergie nécessaire. Trois ans plus tard, je puis affirmer que cette étape est franchie et que la décision de regrouper le Protecteur du citoyen et le Protecteur des usagers était à la fois judicieuse pour les citoyens et efficiente pour le gouvernement comme pour les parlementaires. Notre prochaine reddition de comptes qui est en préparation est facilitée du fait qu'elle s'appuie sur la première planification stratégique du Protecteur du citoyen dans son mandat élargi. Des commentaires très constructifs de la Commission de l'administration publique sont aussi pris en compte, je vous en assure.

Et j'en profite pour vous en remercier, ainsi que vos collaborateurs. Je suis confiante que nous pourrons présenter nos réalisations de gestion de manière à ce que puisse être mieux appréciée la performance d'une institution soucieuse de s'améliorer pour servir encore plus les citoyens, interagir constructivement avec les agents des services publics et jouer avec pertinence son rôle auprès des parlementaires. Je vous remercie.

Le Président (M. Marcoux): Bon. Merci, Mme Saint-Germain. Avant de passer la parole au député de Vanier, je voulais simplement mentionner pour les membres de la commission — je pense, vous êtes déjà au courant — que je préside la commission aujourd'hui en lieu et place du président, le député de Richelieu, parce que ce dernier a perdu son père, son père est décédé, M. Michel Simard. Donc, je pense que vous vous joignez à moi, tous, pour présenter à notre président, au député de Richelieu, nos plus sincères condoléances. Alors, je voulais le mentionner.

Donc, M. le député de Vanier...

M. Huot: Oui.

Le Président (M. Marcoux): ...à vous la parole.

Discussion générale

Mécanisme de traitement des plaintes

M. Huot: Merci, M. le Président. Bien, bonjour, bonjour à vous tous, c'est un plaisir de vous recevoir.

J'ai quelques sujets que j'aimerais aborder. Je vais commencer par saisir un peu le portrait d'ensemble, là. Vous nous avez présenté... Bon, rapidement. C'est sûr que vous avez seulement un 15 minutes, là, pour nous présenter vos activités. Mais je veux bien comprendre la réalité des plaintes. On le voit dans vos données, vous prenez des plaintes téléphoniques, vous avez insisté sur le délai de réponse des plaintes téléphoniques, bon, il y a des plaintes écrites, il y a des plaintes par courriel également, là, vous utilisez de plus en plus le courriel. Je veux comprendre un peu le fonctionnement. Quand vous recevez ces plaintes-là, quelqu'un vous appelle, mais la réponse est systématiquement par téléphone. Quelqu'un vous écrit par courriel, systématiquement on lui répond par courriel. Quelqu'un

vous fait une plainte par lettre, on lui répond par lettre. Est-ce que vous prenez les plaintes anonymes aussi, quelqu'un qui refuse de s'identifier mais qui veut dénoncer une situation? Je sais que vous avez un pouvoir d'initiative pour rentrer à quelque part. Puis je veux comprendre aussi en même temps, là, dans le... en bon français, on dit: Dans le «big picture», là, comment le tout fonctionne. Vous êtes le processus d'appel en santé et services sociaux, mais la plupart des ministères ou organismes ont un service d'appel. Prenons: le ministère du Revenu a son propre service de plaintes, je pense que la Régie des rentes aussi a son propre service de plaintes.

Donc, vous êtes un peu en appel aussi dans ce processus-là. Donc, je veux comprendre la distinction qu'on fait entre santé et services sociaux, et le reste, et comment fonctionne votre rôle, comment vous faites la rétroaction avec le citoyen ou avec les gens.

Mme Saint-Germain (Raymonde): C'est bon, plusieurs éléments dans votre question. Je vais commencer par nous situer effectivement par rapport à ce qu'on peut appeler la première instance au niveau de la santé et des services sociaux et les bureaux de plaintes au niveau de l'administration publique. C'est extrêmement important de préciser ça.

Du côté de l'administration publique, deux éléments à retenir: les bureaux de plaintes des ministères et organismes ne sont pas une première instance officielle, le citoyen n'est pas obligé d'abord de s'y adresser. De façon générale, donc, nous recevons les plaintes de citoyens qui pourraient ne pas s'être adressés en première instance. Dans une majorité de cas, toutefois, de situations, ils se sont adressés en première instance. Une nuance est importante au niveau de certains ministères et organismes qui ont ce qu'on appelle un recours qui, sans être un recours judiciaire ou quasi judiciaire, peut s'y assimiler. Par exemple, ministère du Revenu, les recours en opposition, il y a une procédure très formelle qui fait que nous reconnaissons que, lorsqu'un citoyen s'est adressé, c'est généralement au niveau de la fiscalité au revenu, à l'opposition du ministère du Revenu, nous considérons le dossier comme s'il était en traitement quasi judiciaire et nous attendons que la Direction de l'opposition ait terminé son travail. Quelques exemples comme ça aussi avec, par exemple, la Société de l'assurance automobile, qui a un processus comparable, la CSST, le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale.

Mais donc, en règle générale, au niveau des bureaux de plaintes des ministères et des organismes, les citoyens peuvent s'adresser à nous en première instance, mais nous constatons que ces bureaux, que le Protecteur du citoyen a souhaité voir s'implanter, fonctionnent de plus en plus, fonctionnent de mieux en mieux et donc que le citoyen y a recours.

Du côté de la santé et des services sociaux, un premier recours formel, donc une première instance, sont les commissaires régionaux ou locaux à la qualité des services, qui sont, de par la loi, habilités à agir dans chacun des établissements. Certains établissements, pour des raisons d'efficience, ont un commissaire pour plusieurs établissements, ce qui est normal. Il n'y a pas suffisamment de plaintes pour justifier l'emploi d'un commissaire à temps plein, et plusieurs d'ailleurs commissaires sont à temps partiel. Ces commissaires, leur rôle est prévu dans la loi. Ils agissent aussi formellement, ils sont reconnus au niveau des établissements, donc ils agissent au niveau du comité de la qualité, du comité de la gestion des risques et ils sont membres du conseil d'administration, ce qui leur donne un poids et une autorité très importants.

Donc, nous recevons, de façon générale, des plaintes après que le premier niveau en santé, la première instance ait conclu, et vous devinez bien que, sauf exception, parce que ça arrive qu'on reçoit des plaintes, même si le premier niveau a jugé fondé, je pourrais vous donner des explications... mais donc, sauf exception, les citoyens qui viennent chez nous en deuxième instance ont reçu, au terme d'une enquête, une conclusion que leur plainte, au singulier ou au pluriel, n'était pas fondée.

Motif d'exception, vous le souleviez: quelqu'un va nous appeler pour faire un signalement. Un signalement, c'est toujours pour une tierce personne, et la règle veut que ce soit parce qu'il y a des motifs raisonnables de croire qu'une personne pourrait subir un préjudice qui pourrait mettre en danger sa vie ou sa sécurité. Les signalements évidemment sont reçus immédiatement, y inclus... de façon anonyme, même si de façon normale nous demandons que les gens s'identifient. Mais même de façon anonyme nous demandons des précisions. Je vous dirais que les signalements anonymes que nous avons, souvent ça vient de la part du personnel à l'interne qui voit des situations qui n'ont pas été corrigées. Ce n'est pas toujours le cas, mais... et nous protégeons évidemment, bien sûr...

● *(16 h 20)* ●

Une voix: ...

Mme Saint-Germain (Raymonde): Oui, ou l'instance. J'ai en tête des résidences privées, par exemple. Alors, nous prenons ces signalements-là.

D'autres situations où nous agissons à premier niveau, et c'est un peu paradoxal parce que nous avons une hausse de demandes et une capacité de traitement limitée, c'est lorsque la loi donne 45 jours aux commissaires pour... commissaires locaux ou régionaux pour traiter les dossiers. Plusieurs n'y arrivent pas. Le citoyen, après 45 jours, à ce moment-là, peut s'adresser au Protecteur du citoyen. Lorsque nous avons ces demandes-là, nous appelons le commissaire. Parfois, le commissaire va nous dire: Écoutez, il me reste 15 jours de traitement, puis je vais terminer. Compte tenu de notre propre demande et nos propres arriérés, à ce moment-là, nous appelons le citoyen en lui disant: Écoutez, il reste 10 jours pour traiter votre demande au commissaire, ce serait un dédoublement de ressources publiques. Ça nous entraîne parfois des plaintes contre nous, mais nous acceptons, dans ces situations-là, quand même de retourner au commissaire. Dans les autres situations, nous avons l'obligation de prendre les dossiers. Alors, dans ces cas-là, nous agissons aussi en première instance.

Et l'autre élément, c'est le mandat d'initiative. Alors, lorsque, nous, par exemple, nous traitons une plainte, nous faisons une enquête et nous constatons que, dans un CHSLD, nous avons une plainte sur une mauvaise qualité des repas, mais nous constatons qu'il y a des difficultés de surveillance, qu'il y a mauvaise prise en charge de personnes en perte d'autonomie, à ce moment-là, c'est ce qu'on appelle une enquête d'initiative. Nous ajoutons deux motifs à la plainte et nous faisons l'enquête sur trois motifs. Deux des trois motifs sont nos motifs d'initiative.

Alors ça, de façon générale, c'est la réponse à la première partie de votre question.

La deuxième partie: Les citoyens qui s'adressent à nous, par quel médium, par quelle voie le font-ils? Il y a deux étapes. La première, c'est nous saisir de la situation. Alors, la majorité, c'est presque 92... c'est de l'ordre de 92 %, le fait par téléphone. Nous remplissons pour eux un formulaire de plainte qui est standardisé. Par suite du téléphone, pour plusieurs, ils ont à nous fournir des documents. Alors, plusieurs le feront, la majorité c'est toujours par courriel, d'autres le feront par la poste, et certains, en nombre moins important, c'est de l'ordre de 5 %, vont tenir à venir nous les porter au bureau, soit à nos bureaux de Québec ou de Montréal. Mais le premier contact se fait généralement par téléphone, et c'est nous qui agissons, entre autres, pour une clientèle de gens analphabètes... au niveau de l'écriture. C'est nous. C'est nos délégués qui sont à la Direction de l'accueil et de la recevabilité qui prennent, à ce moment-là, la peine de remplir le formulaire et de le faire valider ensuite pour le citoyen.

C'est à partir de ce moment-là que le délai compte, quand c'est au téléphone et que nous avons rempli le formulaire.

M. Huot: Juste bien comprendre. Donc, vous, vous avez une façon de faire qui est standardisée, peu importe la plainte arrive comment, mais ça se retrouve sur un formulaire unique que vous avez. Une plainte téléphonique, une plainte par courriel, vous avez... vous allez remettre ça dans le formulaire pour garder une trace dans vos dossiers.

Mme Saint-Germain (Raymonde): Oui. Au départ, l'enregistrement de la plainte se fait par... selon un formulaire unique.

Je dois faire une exception. Vous savez que nous sommes responsables du respect des droits des personnes détenues dans les centres de détention du Québec, les droits qui leur... dont ils ne sont pas privés pendant la détention. C'est un autre... c'est le même régime de plaintes, mais c'est un autre système de fonctionnement et c'est une équipe qui reçoit à Montréal, à partir d'un téléphone, on l'appelle le téléphone rouge, là, qui est dans tous les centres de détention. Alors, cette équipe reçoit aussi au téléphone et va enregistrer les plaintes, mais il y a des procédures et une codification de plainte qui est un petit peu différente. Mais on peut dire que, sur le plan du principe, c'est évidemment le même, mais c'est fait par une autre équipe. Nos téléphones ne sont pas standardisés par l'équipe d'accueil et de recevabilité pour la détention.

Le Président (M. Marcoux): Avez-vous d'autres questions?

Une voix: ...

Le Président (M. Marcoux): Oui. Alors, M. le député de Masson.

Suites données aux plaintes

M. Tremblay: Merci beaucoup, M. le Président. Tout d'abord, à mon tour aussi, félicitations de vous être déplacés, c'est vraiment apprécié. Et j'imagine qu'à tous les jours vous ne devez pas toujours travailler dans des conditions toujours positives. Donc, c'est bien gentil. Puis vous féliciterez toute votre organisation.

Ma première question, c'est un petit peu dans le même sens que mon collègue de Vanier, moi, je voudrais savoir un petit peu le suivi que vous faites avec les dossiers. Un coup que le dossier... vous avez traité un dossier, il dit: O.K., le citoyen a raison ou n'a pas raison. Dans les situations où est-ce que le citoyen a gain de cause et il a raison, que ce soit en santé, en services sociaux ou bien en administration publique, je voudrais savoir quel suivi que vous faites, au niveau de votre instance à vous, avec les citoyens, directement.

Mme Saint-Germain (Raymonde): Alors d'abord, merci de vos remerciements, c'est très apprécié. Je le transmets à toute l'équipe.

Le suivi que nous faisons, c'est que... vous référez, au fond, à tous les dossiers pour lesquels nous allons conclure que la plainte, les motifs de plainte étaient fondés. Alors, dans tous ces cas-là, premier suivi individuel pour le citoyen X qui a communiqué avec nous, alors présumons que c'est une seule instance qui est concernée, parce que parfois il y a deux ou trois ministères, donc une seule instance, nous communiquons avec le ministère. Nous avons accès à tous les renseignements, à tous les dossiers en raison des pouvoirs de commissaire enquêteur. Et, lorsque nous considérons que la plainte est fondée, alors nous communiquons, nous avons des interlocuteurs désignés dans les ministères, nous communiquons notre résultat en le motivant bien évidemment auprès de ces ministères-là. Nous disons: La plainte sur tel motif est fondée. Il peut arriver qu'il y a cinq motifs, deux sont fondés, trois ne le sont pas. Nous nous expliquons. Et là nous demandons à l'instance de nous répondre sur son intention.

L'instance nous répond dans un délai variable, ça dépend de la nature des dossiers, elle nous répond de son intention. Et, tout à l'heure, je référais à la collaboration que nous avons. Dans 99 % des cas, nous avons un suivi, donc une acceptation de suivre notre recommandation. Alors, nous notons au dossier que l'instance a accepté.

Je vais y aller dans le cas favorable: nous en informons le citoyen, mais le dossier n'est pas fermé chez nous. Nos délais de traitement vont jusqu'à considérer la fermeture du dossier, et ça, c'est uniquement quand, le citoyen, le préjudice a été corrigé pour lui, il devait avoir un montant plus élevé, il devait avoir accès à un programme, Alors, quand le citoyen nous confirme, après que le ministère nous l'ait dit, que: Oui, finalement j'ai été admis à tel programme ou, oui, on a corrigé l'erreur dans ma pension alimentaire, dans la transmission du montant perçu, à ce moment-là, chez nous le dossier est terminé. Ça, c'est extrêmement important, parce que vous savez que nous n'avons qu'un pouvoir de recommandation, et ça fait partie de ce qui fait notre force. C'est que les ministères et les organismes savent que, si on pense que c'est fondé, on a fait une recommandation. Si elle n'est pas suivie, le dossier demeure ouvert, ce sera dans les statistiques que nous présentons au gouvernement et que nous présentons aux parlementaires.

Je prends le cas négatif: dans le cas où un ministère ou un organisme dirait: Écoutez, je ne peux... je ne ferai pas le suivi, on lui demande la raison et, lorsque nous

croyons que cette raison-là n'est pas acceptable, à ce moment-là, nous agissons à un autre niveau, nous allons à un niveau qui est supérieur, remontant jusqu'au sous-ministre, et dans certaines situations j'écris à des ministres pour leur faire état d'une difficulté.

Alors, c'est comme ça que nous agissons.

M. Tremblay: C'est dans ce sens-là que vous avez évalué votre 99 %, c'est dans les suivis des cas directement, là, que... Parfait. Merci.

Mme Saint-Germain (Raymonde): ...fermé que lorsque le suivi est effectué.

M. Tremblay: ...à mon collègue de Terrebonne.

Le Président (M. Marcoux): ...

Traitement diligent des plaintes

M. Traversy: Oui. Bien, peut-être toujours au niveau des plaintes, dans votre rapport, à la page 164, vous faites une distinction, là, au niveau du traitement diligent des plaintes, là, qui sont à la fois du côté de l'administration publique, de l'autre côté, au niveau de santé et services sociaux.

Vous avez fait un bref survol tantôt. Je voulais juste vous entendre un peu là-dessus. Lorsqu'on compare les deux tableaux, on se rend compte que les plaintes traitées dans des délais de 10 jours et moins sont, bon, quand même en très bonne posture, là, au niveau de l'administration publique, 74 %. Pourtant, quand on regarde au niveau de santé et services sociaux, on retrouve complètement l'inverse des chiffres. Est-ce que vous pourriez nous expliquer un peu qu'est-ce qui provoque cet écart?

● *(16 h 30)* ●

Mme Saint-Germain (Raymonde): Il y a des bonnes raisons, il y a des mauvaises raisons. Je vais toutes vous les donner en vous disant qu'on travaille fort pour que les mauvaises raisons soient contrées.

D'une part, il y a... au niveau de la santé et des services sociaux, les exigences sont vraiment différentes. Le délai de 10 jours, on ne sera pas en mesure de le respecter à une hauteur aussi importante qu'en santé et services sociaux compte tenu de la nature des exigences d'une plainte en santé et services sociaux. D'une part, pour 30 %, minimum, des dossiers, nous devons nous déplacer et faire ce qu'on appelle un rapport d'enquête écrit. Ce sont des enquêtes d'une nature très importante. D'abord, il y a toujours eu... ou sauf les exceptions que je vous donnais, une enquête de premier niveau par un commissaire local ou une autre personne d'un établissement de santé qui a conclu que la plainte n'était pas fondée. Donc, on reprend les choses. Parfois, on doit refaire complètement l'enquête. La rédaction du rapport est extrêmement importante. Il nous faut entendre toutes les parties. Alors, c'est quelque chose qui est quand même particulièrement exigeant.

En plus, au niveau de la santé et des services sociaux, nous voyons que... compte tenu des difficultés que connaît le réseau de la santé, on sait qu'il y a des difficultés notamment par rapport aux pénuries de personnel, par rapport aux ressources qui sont disponibles. Il nous faut travailler... ce serait facile de dire: La plainte est fondée parce qu'il y a une pénurie de personnel dans telle région. Il nous faut travailler à négocier pour le citoyen des alternatives avec les établissements du réseau. Par exemple, j'ai en tête un dossier, c'est une personne qui a été opérée, et qui retournait dans une région précise, et qui avait besoin immédiatement de services de physiothérapie parce que la réadaptation était extrêmement importante. Alors, nous avons réussi à négocier une priorité. Mais tout ça prend quand même un certain temps. Il faut aussi comprendre qu'il y a le délai de réponse des instances en santé et services sociaux. Il faut recevoir l'ensemble des dossiers, souvent même incluant des dossiers médicaux. Il y a les délais de transmission. Il faut avoir accès, bon, au directeur des services infirmiers, au directeur des services hospitaliers. Alors, tout ça nous donne aussi, quand même, des éléments de traitement qui sont importants.

Alors ça, c'est les raisons, je vous dirais, qui sont dans le contexte des contraintes de ce secteur, santé et services sociaux.

Un autre élément de contexte que je dois vous donner aussi, c'est que de plus en plus ce sont des personnes en perte d'autonomie qui se plaignent ou des personnes qui représentent les personnes en perte d'autonomie. Et, lorsque les délégués vont faire les enquêtes, bien souvent c'est... il faut constater ça, c'est quand même plus long d'avoir les explications, d'avoir aussi des documents. Alors, nous tenons compte de ça.

Parmi les raisons qui sont plus imputables à nous et que je considère comme étant des raisons négatives qu'on peut expliquer, mais il n'y a pas de mauvaise foi, mais il y a une situation négative qu'on doit corriger au plan de l'administration, d'une part, il y a cette perte d'expertise que nous avons eue parce que nous avons perdu l'essentiel de l'équipe qui était au Protecteur des usagers et qui a soit joint la fonction publique soit joint le réseau de la santé et des services sociaux. Et ici je dois vous expliquer une difficulté vraiment majeure que nous avons.

M. Traversy: ...vos deux défis de gestion, je crois?

Mme Saint-Germain (Raymonde): Oui.

M. Traversy: O.K.

Mme Saint-Germain (Raymonde): Les aspects aussi qui sont plus négatifs. C'est que les commissaires aux plaintes dans le réseau de la santé sur lesquels nous avons compétence sont des cadres qui gagnent 20 % de plus que les délégués du Protecteur du citoyen. Nous avons implanté une méthode d'enquête, et je le dis publiquement, mais j'aimerais pouvoir le taire, mais on va être transparents, qui fait vraiment l'envie... parce que c'est une méthode qui est vraiment très rigoureuse. Nous avons eu la chance d'avoir un expert externe. Et donc il est connu dans le réseau qu'un excellent bassin pour venir chercher des cadres et des commissaires, c'est le Protecteur du citoyen. Et bien sûr, au fur et à mesure que nous formons des gens, nous avons... je vois des annonces, là, samedi dernier, puis je me dis: Bon. Alors, c'est une situation qu'on va essayer de corriger pour qu'il y ait un traitement plus adéquat sur le plan financier. Il y a des pourparlers qui vont s'entreprendre là-dessus avec le Conseil du trésor. Ça, c'est une des dimensions.

L'autre dimension aussi, c'est le fait qu'il y a, au niveau des prises de retraite, des gens qui sont admissibles

à la retraite. C'est commencé depuis deux ans, et ça se poursuit, et ça aussi, ça nous fait quand même une perte d'expertise.

Et, troisièmement, on achève la révision de nos processus, mais on veut simplifier certaines façons de faire, notamment. Je vous parlais de nos rapports d'enquête. Dans plus de 30 % des cas, on fait des rapports très complets qui ont plusieurs pages, qui comprennent des recommandations pour les établissements. Tous nos rapports vont aux conseils d'administration. On les envoie aussi aux citoyens. Mais c'est très long à rédiger, tout ça, et dans certaines situations on essaie de réduire, sans nuire à la qualité et à la compréhension de nos rapports, de réduire la nature de ces rapports-là, parce que c'est quand même très exigeant. Alors, ça fait partie, là, des éléments qui...

M. Traversy: C'est une très bonne réponse.

Mme Saint-Germain (Raymonde): ...expliquent les délais.

M. Traversy: Merci.

Le Président (M. Marcoux): M. le député de Jean-Lesage.

Implantation de mesures d'optimisation

M. Drolet: Merci, M. le Président. Bien, bienvenue, mesdames et messieurs. Dans mon cas, moi, j'aimerais, juste... parce que vous parliez tout à l'heure de la difficulté que vous avez eue lors naturellement de la fusion, et puis, bon, seulement quatre employés, et puis tout ça semble quand même pour vous un petit peu problématique pour naturellement suivre vos choses le plus adéquatement possible. Est-ce que, notamment à ça, avec les embauches notamment par rapport à la dotation des emplois, notamment à l'égard des valeurs de transparence, des saines pratiques reconnues, et tout ça, est-ce que vous avez fait à ça, selon les recommandations du VG, une certaine amélioration? Est-ce que vous en avez un certain contrôle, de ça?

Mme Saint-Germain (Raymonde): Oui. Je vais, si vous me permettez, dire: Tout à l'heure, j'ai oublié de vous mentionner que le délai en santé et services sociaux qu'avait le Protecteur des usagers était de 60 jours. Et nous considérons qu'effectivement c'est un délai beaucoup plus raisonnable que la cible maximale de 10 jours, compte tenu de la nature des dossiers. Je veux aussi vous dire que nous priorisons selon l'urgence. S'il y a un danger pour la vie ou si le préjudice peut encore être corrigé, ces dossiers-là, dès le premier filtrage, évidemment vont passer en priorité.

Votre question est très intéressante, parce qu'effectivement, au moment où je suis arrivée, un des constats que j'ai faits, c'était qu'il pouvait y avoir optimisation de la gestion. Et j'avais pris un certain nombre de mesures, dont l'embauche d'un spécialiste des enquêtes, qui est un spécialiste des enquêtes à la fois administratives, médicales et policières, qui nous a donné beaucoup de bons conseils, et la vérification d'optimisation du Vérificateur général qui est arrivée l'année suivante a été aussi, pour nous, très précieuse. On ne dit pas ça souvent du Vérificateur général. Et, moi, je suis extrêmement contente, d'abord, parce qu'on leur a donné tous les éléments des mesures de bonification qu'on était à mettre en place, et, entre autres, sur la question de la mesure de notre temps de traitement, de nos durées et délais de traitement, ils nous ont donné des conseils pour faire cette nuance entre la durée et le délai de traitement, ce qui... durée est du côté de l'interne, délai est pour les citoyens. Et honnêtement, s'ils n'étaient pas venus, je pense qu'on ne serait pas allés aussi loin dans le processus que nous avons.

Alors, dans ce sens-là, ça a été effectivement très performant. La meilleure indication que je puisse vous donner de ça, c'est que nos délais, dès 2008-2009, et, bon, je n'anticipe pas en vous donnant tous les délais de cette année, mais ont été quand même diminués. C'est une... Je passerais la parole avec votre permission, M. le Président, ensuite à la vice-protectrice qui est responsable de la gestion de toutes les statistiques. Mais nous avons, dans l'implantation des mesures d'optimisation, constaté que notre gestion des délais pouvaient être plus serrée, la répartition et l'organisation du travail aussi, notamment cette Direction de l'accueil et de la recevabilité, qui filtre les demandes et qui traite des demandes de premier niveau, qui ne demande pas de grande enquête. Ce sont des techniciens et des techniciennes en droit, alors ça nous coûte beaucoup moins cher, c'est plus rapide pour les citoyens et ça permet que les techniciens aux enquêtes, que ce soient les avocats, que ce soit le personnel spécialisé en santé, qui, eux, coûtent plus cher, ils méritent leurs salaires d'ailleurs, mais ils coûtent plus cher, travaillent sur les enquêtes de plus grande envergure.

Alors ça, ça a été un premier élément d'optimisation qui a été quand même très important.

Si vous en étiez d'accord, M. le Président, j'apprécierais que la vice-protectrice, Mme McNicoll, puisse compléter ma réponse.

Le Président (M. Marcoux): Bien, certainement. Alors, si vous voulez vous identifier, s'il vous plaît.

Mme McNicoll (Micheline): Micheline McNicoll. Bonjour, M. le Président, M. le député.

Alors, lorsque le Vérificateur général est venu nous visiter, en fait c'était à notre invitation même, il a procédé à une opération concernant nos délais moyens de traitement, c'est-à-dire qu'il a pris l'ensemble de toutes les plaintes traitées, puis il a divisé par le nombre de jours, et ça donnait, par exemple, que nos plaintes fondées exigeaient toujours de plus en plus de temps. En 2007-2008, c'était 62 jours, alors qu'avant c'était 53 jours. Mais la mise à jour de ce tableau que nous allons publier démontre que nous l'avons nettement amélioré en 2008-2009 pour le réduire, par exemple, à 52 jours. Je ne veux pas donner trop de ces chiffres, mais l'approche du Vérificateur général a été le délai moyen. Or, ainsi que Mme Saint-Germain vous l'a dit, ainsi que nous le publions, il ne faut pas oublier que 73 % des plaintes en administration publique, là, sont réglées en moins de 10 jours. Donc, faire un délai moyen avec des dossiers, certains de nos dossiers prennent 400 jours, 600 jours, on en a même fermé de 1 000 jours. Alors, dès qu'on en a un, ou eux, ou, mettons, 10 comme ça, vous comprenez que notre délai moyen ne reflète pas vraiment la réalité des citoyens.

● *(16 h 40)* ●

Donc, en administration publique, 74 %, en 2008-2009, et on ne veut pas trop donner de scoop, mais ça s'en vient bien pour 2009-2010, reçoivent une réponse en moins de 10 jours. Et les 26 autres pour cent, eh bien, si on fait des tranches, des distributions de données, par exemple, en administration publique, je peux vous dire que, bon, bien 35... entre 31 et 100 jours, bien il y en a 35 %, mais le chiffre que j'aime le plus vous donner bien sûr, c'est que 94 % des citoyens qui se sont adressés au Protecteur du citoyen en administration publique ont reçu une réponse en moins de 100 jours. Donc, c'est une autre façon d'aborder les moyennes, les durées moyennes de traitement, mais je pense que c'est important aussi.

En santé et services sociaux, Mme Saint-Germain vous l'a dit, la hausse phénoménale de la demande... je pense qu'une hausse de 80 % de la demande en santé et services sociaux depuis 2005-2006, on peut dire que c'est assez phénoménal et que, Mme Saint-Germain vous l'a dit, quatre seulement des 36 employés du Protecteur des usagers sont restés chez le Protecteur du citoyen au cours des dernières années, ça veut dire constamment des personnes en formation. Ça prend un certain temps avant qu'un nouvel employé, si brillant, si travaillant, si dévoué soit-il... ou soit-elle, puisse être vraiment efficace, et c'est l'explication des délais. Mais là-dessus aussi je peux vous dire que 85 %, en 2008-2009, 85 % des personnes qui se sont adressées au Protecteur du citoyen en santé et services sociaux ont eu une réponse en moins de 200 jours. Ça, c'est incluant bien sûr les 23 % qui avaient une réponse en 10 jours et moins.

Actuellement, la nouvelle déclaration de services dit que c'est en 60 jours qu'on met tout en oeuvre pour avoir, pour vous donner une réponse, et on voit bien que c'est un délai réaliste. Et, avec la Direction d'accueil et de recevabilité, bien c'est un beaucoup plus grand nombre de personnes qui vont recevoir eux aussi et elles aussi une réponse en moins de 10 jours.

Donc, je pense que M. le secrétaire général a prévu vous distribuer tout à l'heure la mise à jour des deux tableaux du Vérificateur général sur le délai moyen et sur le nombre de plaintes, et vous pourrez constater une nette amélioration en 2008-2009.

Le Président (M. Marcoux): M. le député de Jean-Lesage, avez-vous...

Une voix: ...

Le Président (M. Marcoux): Oui. Si vous voulez compléter, M. le député d'Orford, il reste trois minutes et...

M. Reid: Trois minutes?

Le Président (M. Marcoux): Oui.

Réponses aux recommandations du Protecteur du citoyen

M. Reid: Bien, je vais poser la première partie de ma question parce que je voudrais qu'on parle un petit peu de la qualité de l'information dans votre rapport annuel pour lequel le document de soutien mentionne des améliorations apportées.

Mais je voudrais commencer par un élément qui est dans les faits saillants de votre rapport et qui est extrêmement intéressant parce que 99 %, c'est un peu... c'est difficile d'aller plus loin, en général c'est quand même... c'est à peu près le summum. Donc, 99 % des recommandations faites au ministères et organismes du gouvernement du Québec ou aux établissements du réseau de santé et des services sociaux ont été acceptées. On n'en parle pas, dans votre rapport, de cet élément-là. Pourtant, il me semble qu'il serait très intéressant... peut-être on vous donnera l'occasion, j'aimerais vous donner l'occasion peut-être de donner un peu plus d'informations, mais en particulier comment ça se compare avec ce qui se passe ailleurs et comment ça se compare dans le temps avec ce qu'il y aurait pu avoir avant si ça a été mesuré?

Pourriez-vous nous en dire un petit peu plus? Puis ensuite on reviendra sur certains éléments liés à la qualité de l'information.

Mme Saint-Germain (Raymonde): C'est bien. Alors, effectivement, il y a plus de détails sur ce 99 % qui sont donnés dans le rapport annuel d'activité parce qu'on explique la nature des plaintes reçues et la nature des correctifs obtenus.

Ce 99 %, pour le Protecteur du citoyen, il se compare. Avant l'an 2000, le délai, le pourcentage variait entre 84 % et 90 %. Depuis l'an 2000, ça a été entre 90 % et 96 %. L'année précédente, c'était 98 %, et cette année ça a été 99 %. Donc, on peut dire que l'institution du Protecteur du citoyen, de façon générale, avait un bon suivi de ses recommandations, mais l'année dernière a vraiment été une année extrêmement importante. Il faudrait qu'on réfère... Pour vous donner des explications intéressantes, j'irais au rapport sur les motifs de plainte. Lorsqu'on va dans les annexes sur les motifs de plainte pour lesquels les citoyens se sont adressés à nous, on voit, par exemple, qu'un des secteurs dans lesquels on a eu le plus de succès, c'est lorsque ça portait sur les rentes et indemnisations.

Alors, je réfère à la page 115 de ce rapport annuel de gestion... d'activité, pardon, la nature des préjudices subis par les citoyens. Alors, on voit que les sommes dues par l'État à des citoyens ont fait l'objet de 20 %... 20,91 %, donc c'est presque 21 %, du pourcentage de plaintes que nous avons jugées fondées, et c'était le tiers des motifs qui ont été allégués pour les citoyens. Et, dans ces situations-là, nous avons de façon générale obtenu le redressement. Alors, c'est des situations, par exemple, qui vont concerner la Société de l'assurance automobile, des indemnisations qui vont être... des indemnités saisies illégalement, des erreurs de perception au niveau du ministère du Revenu, en particulier, perception de pensions alimentaires.

La question des délais, c'est là où on obtient le moins de corrections parce que très souvent on va juger la plainte fondée, mais, malheureusement, le correctif n'est plus possible. Alors ça, c'est une des difficultés. Lorsque le correctif est possible, ce que nous faisons, c'est que nous obtenons une priorité pour le citoyen mais jamais au détriment de l'équité. Et ça, je tiens vraiment à le préciser parce qu'on a parfois des demandes de citoyens qui voudraient passer avant d'autres, et l'entente, l'arrangement que nous avons avec les établissements de santé, c'est que c'est toujours la priorité santé. Ce n'est pas parce que quelqu'un aurait été lésé qu'il va passer en première place s'il est en cinquième et qu'il a quatre personnes avant lui qui, sur le plan de la santé, doivent être traitées avant.

Par contre, nous avons eu un nombre significatif de dossiers où, sur le plan de la santé... je pense à cette dame qui a été opérée, qui avait besoin des traitements de physiothérapie, il fallait un degré de priorité. Alors ça, c'est vraiment quelque chose. Et je souligne que nous avons une très bonne collaboration des établissements à ce niveau-là.

Non-respect de droits de citoyens et des usagers, ça a été seulement moins de 4 %, 3,81 % des motifs de plainte. Souvent, c'était... les usagers n'ont pas été entendus ou encore ils se sont plaints de plus d'une chose, et on n'a pas retenu leur motif de plainte dans toutes les situations.

Lacunes dans les ressources humaines sur le plan des comportements, des habiletés et de la compétence. Ça, je dois souligner que c'est en diminution depuis trois ans et que c'est à souligner pour le réseau de la santé et des services sociaux. Dans le contexte de pénurie, dans le contexte d'urgence que l'on connaît, il y a une diminution, à ce niveau-là, des plaintes.

Manque de coordination des services et des programmes. Ça, c'est quelque chose d'extrêmement important, c'est 28 %, presque 29 % des motifs de plainte. Et c'est... pour presque 17 % nous avons jugé que c'était fondé. Et c'est de plus en plus une source de préjudice pour les citoyens parce que ce sont des ministères, des organismes qui ne se parlent pas, et le citoyen est aux prises avec une complexité qui entraîne un manque de continuité de services, qui entraîne des dédoublements parfois de ressources et de démarches autant pour lui que pour l'État. Un exemple que je peux vous donner, sur lequel nous sommes intervenus: nous avons eu un mandat d'initiative sur les services gouvernementaux aux parents et aux enfants qui souffrent de troubles envahissants du développement et qui ont sept ans et moins. C'est des dossiers qui chez nous nous suscitent... ou nous incitent à faire des mandats d'initiative. J'ai eu une excellente collaboration du gouvernement.

Tous les ministères, ils étaient quatre, ils ont accepté nos recommandations. Maintenant, c'est le défi de la mise en oeuvre. Mais vous voyez le genre de motifs, le genre de dossiers.

Le Président (M. Marcoux): ...terminer rapidement, si vous permettez, parce que...

M. Reid: ...parce que c'est... il y avait un autre volet à ma question. Rapidement, est-ce que vous avez des données par rapport au 99 %, est-ce que vous avez des comparables? Parce que, dans le reste du Canada, d'après les chiffres que vous avez dans votre rapport, il y a seulement l'Ontario qui ne fait pas la santé, et donc il y a peut-être, pour ceux qui font la santé aussi, il y a peut-être des comparables, là.

Mme Saint-Germain (Raymonde): Nous sommes, avec ce taux-là... D'abord, je dirais que tous les ombudsmans canadiens ne publient pas leur taux de suivi des recommandations, mais, à 99 %, nous sommes effectivement les seuls. Je sais que, du côté du Nouveau-Brunswick, c'est inférieur à 50 %. Et nous avons l'intention d'aller plus loin. D'ailleurs, sur les comparables, au niveau des indicateurs de performance, si vous acceptez, M. le Président, j'aurais un document à vous déposer, mais nous publions beaucoup plus le volume de la demande, pour l'instant. Mais, au niveau des comparables en santé, avec 99 %, nous sommes les premiers au Canada.

● *(16 h 50)* ●

Le Président (M. Marcoux): Alors, merci, Mme Saint-Germain. Donc, on pourra déposer ce document. Merci beaucoup. Donc, maintenant, je vais passer la parole au député de Shefford et après ça je... M. le député de Shefford.

Gestion et utilisation des ressources humaines

M. Bonnardel: Merci, M. le Président. Donc, Mme Saint-Germain, à vos collègues, bienvenue à l'Assemblée nationale. Écoutez, rapidement, j'aimerais ça qu'on aille sur la gestion de vos ressources humaines et l'utilisation optimale de ces ressources.

Dans le contexte actuel des finances publiques, bon, il faut nécessairement s'imaginer qu'on peut, dans le contexte où vous êtes 132 ETC au Protecteur du citoyen, être capable d'en donner toujours plus à vos... à la population du Québec. Ce que je constate, c'est qu'il n'y a pas d'évaluation vraiment, dans votre rapport, sur l'optimisation de vos ressources, le climat de travail, la formation, le développement de la main-d'oeuvre, et j'aimerais ça que vous puissiez un petit peu nous éclaircir sur comment vous évaluez chacun de vos postes, chacun de vos employés. Est-ce qu'il y a quelqu'un spécifiquement... Je sais qu'on va peut-être revenir un peu sur votre page 4, l'utilisation optimale des ressources, là, mais j'aimerais ça que vous puissiez... Bon. Dans le rapport, il n'y en a pas. Ça, on est conscient que présentement il n'y a pas d'évaluation de vos ressources humaines dans un contexte où il y a autant d'employés. Bon. Vous en avez 132, c'est quand même important.

Comment vous êtes capables d'évaluer chaque poste que vous avez un peu partout et que vous vous assureriez que vous avez le maximum de chacun, chacune de vos employés là-dessus? Rapidement.

Mme Saint-Germain (Raymonde): Effectivement, nous consacrons beaucoup, beaucoup d'efforts à l'optimisation des ressources, en particulier ressources humaines, c'est notre capital principal. Et je vous dirais que toutes les économies que nous avons réalisées avaient pour but d'accroître la performance des ressources humaines.

Premier élément: 132, c'est un nombre de ressources, oui, important en soi, mais, par rapport à l'évolution de la demande, on fonctionne à ressources qui ont été constantes depuis 2006 et, je vous dirais, moins importantes qu'avec le Protecteur des usagers parce que nous avons eu trois postes de moins, qui ont été transférés, que les postes qui étaient au Protecteur des usagers. Nous avons compensé néanmoins par une répartition du travail.

Alors, nous avons un plan de main-d'oeuvre qui comporte trois cibles principales: première, processus et organisation du travail; deuxième, renouvellement de la main-d'oeuvre et gestion des compétences ─ par gestion des compétences, nous entendons bien sûr à la fois évaluation de la main-d'oeuvre, recrutement adéquat et accompagnement à la tâche, donc formation, encadrement; et, troisième, climat de travail. Dans une institution comme

la nôtre, le climat de travail est très important parce que 100 % de nos dossiers sont des dossiers à connotation négative. Les citoyens qui viennent au Protecteur, ils peuvent en sortir contents, mais à l'arrivée on peut vous dire... Et souvent on entend, si on fait de l'écoute téléphonique: Je ne suis vraiment pas content, ce n'est pas contre vous, mais là... Et là, bon, ça continue. Donc, vous comprenez la nature d'une institution comme celle-là. Alors, la dimension climat de travail est extrêmement importante.

Pour nous assurer d'utiliser les 132 ETC de manière optimale, d'une part, chaque fois qu'un poste devient vacant, l'exécutif que je préside et qui est composé des vice-protecteurs, avec le directeur des ressources humaines, on regarde ce qu'on fait de ce poste-là. Les postes sont trop précieux. Est-ce qu'on va chercher un professionnel ou on optimise au niveau technique? Est-ce qu'on met en santé ou pas? Et c'est de cette façon-là qu'on a réussi à attribuer le plus possible de postes pour sauver des coûts et les mettre là où est la demande. Alors ça, il y a des... Depuis que... depuis trois ans, nous avons plus de postes en santé que nous en avions il y a trois ans parce que la demande s'est accrue à ce niveau-là. Donc, c'était vraiment logique.

Sur le plan de la productivité, nous avons aussi développé un encadrement pour nous assurer que la productivité, un, elle est optimale. Alors, nous avons une grille de performance. Nous avons même un tableau qui démontre, employé par employé, combien de dossiers l'employé a, les délais de traitement. Évidemment, les chiffres seuls, il faut faire attention, c'est: délai de traitement et complexité du dossier. On peut avoir un dossier pendant un mois et travailler plus fort que si on en a 10. Alors, on mesure aussi le qualitatif. On aura des courbes à vous présenter tout à l'heure. Donc, on mesure la productivité. On essaie de l'accélérer en donnant un encadrement intellectuel. Je m'explique. Nous avons ce qu'on appelle la banque des ressources institutionnelles, c'est que nous sortons toutes les catégories de motifs, nous sommes à la finaliser, cette banque-là, pour lesquelles nous disons: Lorsque c'est tel motif dans tel contexte, de façon générale, il faut conclure, il faut considérer les éléments suivants: les articles de loi, les chartes, les documents de référence suivants. Et, si tels critères sont remplis, c'est fondé. Si tel autre critère, c'est non fondé, évidemment il y a toujours une place au jugement.

Chez nous, contrairement, je dirais, par exemple, au Vérificateur général, nous n'avons pas que des normes. La conformité est une dimension, et c'est une dimension importante, mais on va au-delà, on est obligés d'aller aussi au niveau hors norme. Alors, nous travaillons dans ce contexte-là.

Je sens que vous souhaitez poser une question, donc je vais m'interrompre, puis je vais vous laisser...

Budget alloué à la rémunération du personnel

M. Bonnardel: C'est ça. Parce que je trouve intéressant ce que vous dites, puis je veux juste en arriver à une finale. Donc, si vous semblez donc mettre en place des procédures qui sont excellentes, intéressantes, si vos budgets étaient gelés pour les trois prochaines années, est-ce que vous seriez capables d'offrir le même service, la même qualité de services aux citoyens, aux usagers, que vous donnez présentement, avec ce que vous êtes en train d'entreprendre? Parce qu'il y a un autre point, vous semblez être fiers... j'imagine, moi, c'est la première fois que je vois un pourcentage de budget à la rémunération aussi élevé. De l'entreprise privée, là, je n'ai jamais vu 78 % de budget qui est donné à la rémunération seulement, jamais.

Alors, je veux juste comprendre comment vous faites, parce que, bon, la location des locaux, les frais d'exploitation, tout ça, c'est énorme, 78 %.

Mme Saint-Germain (Raymonde): Oui, et ce sont des mesures effectivement d'économie. Moi, je suis très, très fière de ça, et c'est une question d'entreprise privée, hein?

M. Bonnardel: Ah, bien c'est correct, non, je ne dis pas que c'est une... mais sauf que c'est la première fois que je vois ça.

Mme Saint-Germain (Raymonde): Bon. C'est... oui, et je pense que ça n'arrive pas souvent. C'est que, d'une part, lorsque nous avons géré le déménagement, nous avons optimisé, nous avons loué des locaux moins coûteux, développé de l'intérieur, on a dit: On a agrandi par l'intérieur, pour pouvoir faire des économies au niveau de nos coûts de logement, et, de cette manière-là, j'ai pu réaffecter au niveau des ressources humaines. Toute la rationalisation qui a été faite notamment en prenant du personnel payé moins cher mais très efficace au niveau de l'accueil et du filtrage... Personne ne voyage en première classe, au Protecteur du citoyen, ça commence par la Protectrice elle-même, il n'y a pas un vice-protecteur qui voyage en première classe. Et depuis...

M. Bonnardel: Vous donnez l'exemple, c'est bien.

Mme Saint-Germain (Raymonde): Oui, mais, moi, je serais gênée d'être en première classe dans Via Rail s'il y a un citoyen qui me voit. Pourquoi je serais en première classe? Pourquoi le gouvernement paierait de l'alcool, que je ne bois même pas, quand je travaille à bord du train, pourquoi? Et il faut donner l'exemple.

Une voix: ...

Mme Saint-Germain (Raymonde): Oui, se serrer la ceinture effectivement, et je dirais, pour répondre à votre question, que nous fonctionnons à budget constant depuis 2006-2007, là, toutes proportions gardées. Il faut enlever évidemment l'année du déménagement. Il a fallu, à ce moment-là, payer, dans certains cas, bon, évidemment tous les frais de déménagement, il y a eu des... et ça, pour moi, c'est extrêmement important. Tout ce qui est, là, «red tape», on essaie de l'éliminer au maximum. On essaie de travailler avec les outils les plus performants possible pour faire en sorte que... Par exemple, notre centre de documentation, ça, c'est un bel exemple. On payait du mètre carré pour du papier, du papier, des recueils de jurisprudence. Aujourd'hui, c'est tout en ligne. Alors, nous avons diminué... on est rendus à moins de 20 % de l'espace qu'on avait au début au centre de documentation, et presque tout est en ligne, de telle sorte que nos coûts de logement sont moins chers, et pour les délégués ils vont tout chercher en ligne, alors c'est beaucoup moins coûteux.

Donc, ce sont des mesures comme ça qui ont été prises. Vous dites: Est-ce qu'on pourrait subir un gel? Je ferai une parenthèse, parce que l'équité salariale n'était pas réglée. L'an prochain, il y aura règlement de l'équité. Au-delà de ça, on s'enligne dans... on s'aligne sur une perspective de gel. La planification stratégique, elle est faite comme ça. Par contre, là où il y aura des limites, c'est: si la demande continue d'augmenter, il est sûr qu'à un moment donné, moi, j'ai le devoir de dire: Bien là, ça n'a pas de bon sens. Mais on s'aligne sur optimisation. Je ne voudrais pas que le Protecteur coûte plus cher et j'ai la prétention de dire... puis ça, c'est quelque chose avec Mme Rousseau, nos mandats d'initiative qu'on veut mesurer, combien on sauve à l'État en prévenant la judiciarisation, je ne suis même pas sur le qualitatif, juste l'argent, combien on sauve à l'État. J'aimerais ça pouvoir le dire, on ne le sait pas. On a des idées, mais je pense qu'on s'autofinance, minimalement.

Activités de perfectionnement au travail

M. Bonnardel: J'ai une autre question pour vous sur... Vous parliez... on parlait tantôt de climat de travail. Je trouve encore une fois intéressant le fait que vous indiquiez, bon... vous m'avez dit, vous dites aux parlementaires que, dans un contexte qui peut être majoritairement peut-être négatif de la part des citoyens qui, en dernier recours, vous appellent pour émettre une plainte... vous dites que vous avez organisé, pour 2008-2009, 29 activités de perfectionnement au travail, ça, c'est plus qu'une activité aux deux semaines, 128 jours-personnes, bon, dans les conditions, je sais qu'il y a un 1 % de la main-d'oeuvre... puis en ayant 78 % de votre budget à la rémunération, qui doit être mis à la disposition donc du perfectionnement au travail. Pouvez-vous nous indiquer une ou deux activités auxquelles vos employés... est-ce que c'est dans un contexte vraiment pour les garder positifs pour affronter les aléas des journées qui peuvent être plus sombres? Mais c'est parce que je veux juste être capable de...

● *(17 heures)* ●

Mme Saint-Germain (Raymonde): ...oui, et c'est une question extrêmement intéressante. On pourra vous déposer d'ailleurs un document sur la nature des formations de perfectionnement.

Il m'importe de vous dire qu'en aucun cas le Protecteur n'a fermé pour perfectionnement, il y a toujours quelqu'un dans chacune des équipes en ligne. Je vous donne des exemples. D'une part, nous avons de plus en plus des personnes qui ont des difficultés, des problèmes de santé mentale. Donc, nous avons organisé, avec des experts externes, des formations sur les relations avec les clientèles difficiles, les problématiques de santé mentale et comment arriver dans certains cas à faire en sorte qu'une personne puisse décompenser.

Alors ça, ce sont des formations qui se font le midi ou ça va durer une journée, mais c'est la moitié de l'équipe qui y va une journée, le lendemain c'est l'autre moitié de l'équipe, pour ne pas fermer évidemment le service au public. Nous avons organisé évidemment des formations sur notre méthode d'enquête. Le système GDD, le système de gestion des données, un des défauts que nous avions, c'est que les délais que nous donnons sont plus élevés que la réalité. Je vais expliquer pourquoi. Le système GDD n'était pas toujours bien compris, et les données, rentrées à temps, si bien que des délégués disaient aux citoyens: On a réglé votre dossier. Le dossier était réglé, mais ils les fermaient au système une semaine ou 10 jours après. Alors, nous avons donné de la formation sur le système GDD, aussi de la formation sur nos nouveaux services en ligne. Je vous parlais du centre de documentation. Évidemment, c'est important qu'on ait accès aux dossiers, aux points de référence, à la jurisprudence. Alors, il y a eu de la formation qui a été donnée aussi de cette façon-là.

Alors, ça a été le type de formations. Je pourrais... On pourra déposer... Les documents ont été dénominalisés, je crois. On pourra déposer ces documents-là tout à l'heure.

Le Président (M. Marcoux): ...député de Shefford, une dernière, toute petite. Courte réponse, s'il vous plaît.

M. Bonnardel: Ah! Bien oui. Bien, ça aurait été plaisant... peut-être mes collègues pourront renchérir.

Le Président (M. Marcoux): Oui. Bien, peut-être que d'autres pourront enchaîner.

M. Bonnardel: Mais j'aimerais ça que vous nous expliquiez, aux parlementaires... Vous disiez tantôt donc amener une reddition de comptes au Bureau de l'Assemblée nationale dans les prochains mois. Siégeant sur le Bureau depuis quatre-vingt... depuis 2007, je trouve intéressant cette avenue à laquelle vous souhaitez venir débattre avec les gens du Bureau du possible financement, ou d'augmentation de vos budgets ou non, ou de gens qui pourraient venir vous aider dans l'offre que vous donnez aux usagers. J'aimerais ça que vous m'en parliez un petit peu, rapidement, ou peut-être... et nos collègues pourront venir en appui.

Le Président (M. Marcoux): Peut-être que nous pourrons revenir sur le point, Mme Saint-Germain. Alors, je vais passer la parole maintenant au député de Masson.

Plaintes en matière de santé et de services sociaux

M. Tremblay: Juste rapidement, madame. Tantôt, vous avez parlé... vous avez une augmentation des plaintes, depuis 2005, en santé et services sociaux, une augmentation de 80 %. Je voulais juste confirmer que c'est vraiment le chiffre que vous avez dit tantôt.

Une voix: C'est moi qui...

Budget alloué à la rémunération du personnel (suite)

M. Tremblay: Depuis 2005. Parfait. Autre question que j'avais pour vous. Si on regarde vos deux tableaux, premièrement, dans votre rapport annuel de gestion 2007-2008, à la page 29, et votre rapport de l'année dernière, à la page 152, si on regarde les chiffres, vous ne balancez pas d'environ... Si vous regardez dépenses réelles 2006-2007 au niveau de la rémunération et si vous regardez dans l'autre rapport, vous ne balancez pas d'environ 500 000 $, les deux rapports. Je voulais savoir: Est-ce que c'est une coquille ou...

Mme Saint-Germain (Raymonde): Je peux vous dire que nous balançons. Je vais retrouver le document. Excusez-moi, je...

M. Tremblay: Je suis allé... rapport 2006... 2007-2008, pardonnez-moi, à la page 29.

Mme Saint-Germain (Raymonde): 2008.

M. Tremblay: Oui. Parce qu'on a eu des...

Mme Saint-Germain (Raymonde): Moi, à la page 152, j'ai effectivement un tableau sur 2007-2008.

M. Tremblay: 8 606 900 $.

Mme Saint-Germain (Raymonde): ...606 900 $ pour la rémunération, oui.

M. Tremblay: Exact. Puis, si vous allez dans la... dans votre rapport annuel de 2007-2008, il était à 8 091 000 $ et des...

Mme Saint-Germain (Raymonde): Oui.

M. Tremblay: C'est ça. Il y a eu...

Mme Saint-Germain (Raymonde): Probablement que la distinction est le fait que, lorsque nous publions le rapport annuel, c'est le chiffre estimé pour l'année, compte tenu qu'avant la réforme parlementaire nous devions absolument publier avant la fermeture de la session au mois de juin et nous n'avions pas toujours les chiffres finaux. C'est pourquoi nous avions indiqué «estimé» et nous précisons toujours sur l'année suivante.

Je souligne qu'avec la réforme parlementaire, maintenant, comme il nous faut déposer avant le 30 septembre, nous sommes en mesure de déposer avec les chiffres finaux. C'est ce qui explique l'écart.

Effectif du Protecteur du citoyen

M. Tremblay: ...heureux de votre réponse et bien, bien heureux de savoir qu'on n'a pas perdu 500 000 $. Et, écoutez, autre réponse, c'est... Moi, je voudrais savoir, entre 2007 et 2008 et 2008-2009... Bien, premièrement, en 2007-2008, vous aviez combien d'employés? Parce que, là, on a dit tantôt... vous êtes rendus à 132. C'est bien cela?

Mme Saint-Germain (Raymonde): Oui.

M. Tremblay: Et, en 2007-2008, vous en aviez combien?

Mme Saint-Germain (Raymonde): Nous avons toujours eu 132... l'équivalent de ce qu'on appelle 132 ETC, employés équivalents à temps complet, mais le nombre réel peut être plus élevé parce que, quand un employé est absent, disons, en congé maladie ou en attendant une dotation, il peut arriver que nous allons chercher deux ou trois retraités qui viennent, pour deux ou trois mois, pour le même salaire et qui font plus de traitement de dossiers. Alors, le nombre maximal de personnes qui ont été présentés a été, l'an dernier, 151 personnes, mais nous avons toujours eu l'équivalent de 132 postes et l'équivalent de la masse salariale de 132 postes à notre budget.

M. Tremblay: ...de passer de 8 millions à 10 millions, la masse salariale, elle a été où? Tantôt, vous disiez, vous avez tout mis votre énergie dans la masse salariale. Si vous n'avez pas eu d'augmentation d'emploi, pouvez-vous me dire...

Mme Saint-Germain (Raymonde): C'est parce qu'il faut que vous regardiez la diminution du budget, à ce moment-là, de fonctionnement. C'est que toute la rationalisation qu'on a faite au niveau des économies sur les voyages regroupés, les services en ligne, les centres de documentation, les coûts moins élevés de loyer, toutes ces diminutions de rationalisation m'ont permis de prendre de l'argent, de mettre l'argent à la masse salariale sans avoir de poste additionnel. J'allais chercher... nous sommes allés chercher des occasionnels, par exemple des infirmières retraitées, des anciens employés de la fonction publique, des vérificateurs externes retraités. Nous avons agi de cette façon-là.

M. Tremblay: ...que, quand je vois ici... tantôt des consultants retraités, l'embauche d'occasionnels, est-ce que c'est pratiquement le même salaire qui... C'est... j'imagine qu'ils viennent à contrat ou...

Mme Saint-Germain (Raymonde): Ça dépend de chacun. Le spécialiste des enquêtes, c'est un salaire particulier parce que c'était vraiment une personne à contrat et de très haut niveau. Autrement, nous respectons les règles de la fonction publique, même si nous ne sommes pas assujettis. Par exemple, un retraité doit renoncer à la moitié de sa retraite, et son salaire est fixé à un montant x. Alors, nous allons chercher les mêmes niveaux d'échelle, et il est payé de cette façon-là. Nous respectons les mêmes échelles salariales.

M. Tremblay: Mais le 2 millions de plus que vous payez en masse salariale, que vous avez injecté, je comprends que vous l'avez enlevé de votre budget de fonctionnement, mais... n'a pas nécessairement amené de nouveaux emplois.

Mme Saint-Germain (Raymonde): Non. Non, effectivement on n'a pas... je n'ai pas le pouvoir de créer des postes, il faudrait que ce soit le gouvernement qui les autorise, d'une part. Et ce que j'ai fait, ça n'a pas non plus ajouté au budget du Protecteur du citoyen, nous avons fonctionné à budget constant, c'est une réallocation interne des ressources pour mettre plus d'argent aux services, services équivalant à ressources humaines en plus grand nombre, et moins d'argent sur nos coûts de fonctionnement, nos coûts de système. Alors, réallocation de la masse à l'interne, j'ai ce pouvoir, moi, de réallouer l'argent, de faire des transferts d'un secteur à l'autre.

M. Tremblay: Merci.

Le Président (M. Marcoux): D'autres questions? M. le député de Terrebonne.

Mesures visant à accroître la notoriété du Protecteur du citoyen

M. Traversy: Bien, peut-être sur un point tout à fait opposé. Vous avez maintenant 40 ans d'existence à titre d'institution comme Protecteur du citoyen. Je voudrais

savoir, un de vos mandats est de vous faire connaître de la population. Ça faisait partie des objectifs qui étaient fixés à l'intérieur, là, de votre plan stratégique. Est-ce que vous êtes satisfaits, bien, à première vue, là, de la visibilité que vous avez au sein, là, de la population québécoise, puis sinon est-ce que vous avez une stratégie pour peut-être essayer de vous faire connaître davantage, là, au sein des citoyens?

Une voix: ...

M. Traversy: Quand même, hein?

Mme Saint-Germain (Raymonde): C'est effectivement une préoccupation que nous avons, celle de la notoriété, non pas pour nous-mêmes, là, comme personnes, mais parce que c'est une institution qui, pour servir les citoyens, doit d'abord être connue de ces citoyens.

Nous avons effectué un sondage sur la notoriété il y a quelques mois, dont je pourrai vous déposer une synthèse, et j'ai été surprise de constater que le taux de notoriété est plus élevé que ce que nous soupçonnions. En fait, c'est la firme CROP qui l'a réalisé en mars, on vient d'avoir les résultats, en mars 2009, et le taux de notoriété a été de... il variait entre 42,7 % et 49,6 %. Maintenant, c'est un taux de notoriété qui était mesuré de façon spontanée et assistée; spontanée veut dire qu'on demandait: Si vous avez un problème avec le gouvernement du Québec ou avec le réseau de la santé, pour le régler, à qui allez-vous vous adresser? Spontanément, c'est entre 6,8 % et 13,7 % des citoyens qui ont pensé au Protecteur du citoyen. Et, lorsque les citoyens ne répondaient pas «Protecteur» ou ne répondaient pas du tout, la deuxième question était assistée et donc situait: Est-ce que ce serait la Commission des droits, l'Office de protection du consommateur, le Vérificateur général, le Protecteur du citoyen? Et là, dans une proportion de 49,6 %, on a choisi le Protecteur du citoyen, ce qui est quand même très bon.

Ça nous indique aussi qu'on avait une hypothèse de départ, que nous n'étions pas connus autant en région que dans les grands centres. C'est faux, nous sommes connus autant dans les régions. L'analyse a tendu à démontrer que la notoriété et la connaissance sont davantage tributaires d'une présence active sur le marché du travail et que les gens non seulement moins scolarisés et plus vulnérables nous connaissent moins, la source de connaissances première, ce sont les médias qui sont le véhicule qui obtient vraiment le poids le plus important.

● *(17 h 10)* ●

Alors, tout ça est, d'une part, encourageant parce que ça nous dit quand même qu'il y a presque un Québécois sur deux qui nous connaît... de 18 ans et plus. Par contre, ça nous pose le défi de nous faire connaître auprès de certains milieux et surtout de nous faire connaître de telle sorte que les citoyens comprennent mieux quel est notre rôle et comment s'adresser à nous. Ce que nous avons fait jusqu'à maintenant, au-delà de rapports qui nous ont amenés, là, à faire des entrevues avec les médias... c'est surtout une action de communication ciblée, demander aux commissaires de référer les citoyens... ou au bureau de plaintes de référer les citoyens à nous.

On a adressé des dépliants et là on compte agir peut-être d'une manière plus ciblée auprès de ceux qu'on appelle les relayeurs, différentes associations de personnes qui s'occupent de personnes handicapées par exemple, des associations de résidences privées pour personnes âgées, de telle sorte que, sans avoir des coûts importants de publicité, nous n'avons pas beaucoup de budget pour ça, nous puissions travailler à rejoindre, de la bonne manière, les bonnes personnes.

Il faut dire aussi que les délégués, les vice-protecteurs et moi, on accepte toujours les conférences pour lesquelles nous sommes invités. J'ai rencontré des fédérations de l'âge d'or, l'association québécoise des agents de la paix en services correctionnels, des centres d'entraide familiale, en tout cas on a toute une liste. Alors, on va essayer d'intensifier ça. Le défi, c'est à la fois de bien se faire connaître à moindre coût mais de susciter une bonne demande, c'est-à-dire une demande pour laquelle on peut aider les gens. J'ai remarqué qu'après certaines tournées que j'ai faites on a eu plus de demandes mais pour des contextes où ce n'était pas nécessairement de notre compétence.

Donc, c'est important que les gens nous connaissent aussi plus précisément sur ce qu'on peut faire. Et l'autre défi évidemment, c'est d'équilibrer notre arriéré, notre capacité de servir et une demande additionnelle.

M. Traversy: Merci beaucoup.

Le Président (M. Marcoux): Ça va?

Mme Saint-Germain (Raymonde): ...si vous êtes d'accord, M. le Président, le document sur les faits saillants de notre sondage sur la notoriété.

Le Président (M. Marcoux): M. le député d'Orford.

Objectifs de la planification stratégique

M. Reid: Oui. Merci, M. le Président. Tout à l'heure, en entendant certaines questions et certaines réponses, le député de Shefford notamment, je me suis rappelé... et je pense qu'il y a deux anciens ministres ici qui pourraient témoigner de la redoutable efficacité de Mme Saint-Germain autant dans l'opérationnel que dans la stratégie et je prendrai un seul exemple, celui du système SAGIR, qui est un système qui n'est pourtant pas... c'est un système informatique majeur, plusieurs centaines de millions de dollars, qui est... et Mme Saint-Germain n'est pourtant pas quelqu'un qui a une expertise en informatique dans sa carrière qui est extrêmement intéressante. Et c'est un succès d'ailleurs reconnu par le Vérificateur général, ce qui n'est pas peu dire, et je pense qu'autant sur le plan opérationnel là-dedans que sur le plan stratégique... et stratégique, là, c'est la gouvernance du projet qui est une formule assez intéressante et qui a porté des fruits qu'on voit maintenant.

Et je ne vous lance pas le pot... les fleurs pour vous lancer le pot après, mais j'ai envie de vous dire après avoir dit ça qu'à la lecture de ce que nous ont présenté les recherchistes de l'Assemblée nationale, quand j'ai vu l'évaluation de la qualité de l'information, je voyais: 1. Amélioration; 2. Amélioration: 6/7, donc, de l'information améliorée, je me suis dit: Il me semble que ça ne ressemble pas à Mme Saint-Germain. Et je voudrais vous donner l'occasion de commenter un petit peu Et, en particulier, ce que j'aimerais que vous nous fassiez comme commentaire, c'est les rapports entre... et ce qui paraît être la trame de fond de cet

élément-là, le rapport entre le plan stratégique, dont vous avez, je pense, hérité, vous me préciserez ça, dont vous avez hérité, les changements qui ont eu lieu après que le plan stratégique ait été déposé et des rapports qui doivent donc être faits sur une trame de fond qui est un plan stratégique qui est peut-être, avec le temps, je ne le sais pas... c'est vous qui pourrez nous le dire, s'il y avait un décalage peut-être, avec le temps, entre le plan stratégique et la réalité avec laquelle vous avez dû gérer et stratégiquement et opérationnellement, budgétairement l'organisme dont vous êtes la chef.

Mme Saint-Germain (Raymonde): Tout à fait. Je commencerai ma réponse, d'une part, en vous indiquant qu'au moment où j'ai contribué au dossier SAGIR il y avait un ministre et un ministre délégué forts qualifiés en ces matières et que je pense que je ne mérite pas l'ensemble des... en tout cas à moi seule l'ensemble des compliments que vous avez faits. Et, c'est exact, à chaque fois que je remplis ou j'autorise sur SAGIR, je me dis: C'est vrai que ça fonctionne. Et, sans dévoiler les secrets, j'ai l'obligation de réserve, nous avions eu des doutes, mais c'est vrai que ça fonctionne.

Oui, il y avait, d'une part, une planification stratégique du Protecteur du citoyen, qui datait de 2004-2008, qui n'avait pas de cible et d'indicateur. Et je ne critique pas du tout ce qui s'est fait avant 2004, ça a été fait dans un contexte qui était autre, et je vais vous donner un exemple.

On disait: Un des éléments, c'était: surveiller la mise en oeuvre du gouvernement en ligne pour s'assurer qu'il n'y a pas de préjudices qui sont causés aux citoyens, notamment aux citoyens non internautes. Quand je suis arrivée, j'ai regardé ça de très près, je savais aussi ce que le gouvernement en ligne avait comme sensibilité du côté gouvernemental pour justement compenser pour les citoyens qui n'étaient pas des internautes, et nous avons continué la veille pour constater... Mme McNicoll pourra en attester, nous n'avons reçu aucune plainte. En fait, nous avons eu une plainte qui n'était pas sur le gouvernement en ligne véritablement, qui était sur une mauvaise information inadéquate. Qu'elle soit en ligne ou sur papier, si l'information est inadéquate, elle est inadéquate, donc. Alors, voyez-vous, c'est un objectif ou un élément du plan, qui a dû être mis de côté. Plusieurs éléments de cette nature-là ont dû être mis de côté. C'est la même chose du côté de la planification stratégique du Protecteur des usagers. Notre défaut d'information, je le reconnais, nous aurions dû dire plus clairement et le répéter.

Ce que j'ai écrit dans le rapport... mon premier rapport annuel 2006-2007, c'est que nous avons un plan d'intervention qui remplace ces planifications stratégiques, et nous allons préparer la suivante. Donc, ce défaut d'information sur les indicateurs de gestion, il est effectivement évident. Pour les fins de la commission, nous avons repris ce qui était la planification stratégique et nous avons donné l'information là où elle se situait. Nous pourrons donc déposer le document. Mais c'est effectivement ce type d'information qui n'était pas suivi depuis 2004 aussi. Alors, vous voyez, dans le contexte où, moi, j'avais à continuer à rendre des services, à former l'équipe, à nous assurer qu'on recrutait, qu'on dotait et qu'on se donnait un nouveau cadre, c'était... ça aurait été un peu artificiel que de dire: On va en plus continuer avec ces plans stratégiques là. Alors, c'est pour ça.

Il faut tenir comte du contexte de fusion et de regroupement. Et je prends le commentaire du Vérificateur général avec beaucoup d'ouverture et j'ai d'ailleurs accepté toutes ses recommandations.

M. Reid: Merci, M. le Président. Donc, ça veut dire que la prochaine fois on peut s'attendre à un 10 sur 10, comme d'habitude, quoi?

Mme Saint-Germain (Raymonde): J'espère un 10 sur 10. On fait tout pour ça. Et ce qui va nous faciliter la tâche, c'est que maintenant nous avons une planification stratégique. Elle a été déposée en mars dernier par le président de l'Assemblée. Vous verrez qu'elle contient des cibles, des indicateurs. J'ai dit qu'ils étaient ambitieux, mais je n'aime pas les cibles de paresseux. Nous en avions une, hein, on le reconnaît, au niveau de notre capacité de répondre, nous nous donnions trois minutes pour donner l'accès à une voix, alors qu'on a fait, dans 79 % des cas... nous avons réussi en 79 %. Alors, je pense qu'on va se donner une cible plus rigoureuse et plus élevée.

Mais donc c'est évident que ça va être facilité, et je vous assure que les commentaires que vous nous avez transmis, ainsi que vos collaborateurs, que l'on reconnaît tous pertinents, nous les avons déjà pris en compte. Alors, vous verrez en septembre prochain.

Réponses aux recommandations du Vérificateur général

M. Reid: Je voudrais prendre quelques minutes pour vous donner peut-être la chance de nous faire voir un peu cette nouvelle approche. Parce que vous nous avez distribué un document ici qui répond en particulier aux recommandations ou aux critiques, si on veut, qui étaient sûrement constructives, du Vérificateur général, à savoir le manque de comparaison avec des comparables extérieurs. Or ça, c'est un élément clé. Et là vous nous avez distribué ou fait distribuer un document d'indicateurs de performance dans lequel il y a effectivement des comparables dans tous les tableaux avec les autres provinces canadiennes. J'aimerais, si vous le jugez approprié, de nous donner... que vous nous donniez un peu, sans passer à travers le document au complet parce qu'il y a des collègues qui ont d'autres questions à poser, mais que vous nous donniez un tout petit peu, là, quelques éléments clés qu'on n'a pas eus jusqu'à maintenant, donc qui pourraient nous donner une idée de comparatifs, qui vous semblent des points saillants dans ces trois pages-là, sans passer à travers les trois pages.

● *(17 h 20)* ●

Mme Saint-Germain (Raymonde): ...bon. Je vous dirais qu'une vérification du Vérificateur général, ça nous amène aussi à aller plus loin, parce que jamais l'institution n'avait eu, et c'est normal, à publier des vérifications avec des... ou des comparaisons avec des instances comparables. Alors, nous en avons fait au niveau de la gestion avec des instances au Québec et des ombudsmans parlementaires du Canada qui ont le même mandat que nous. Nous en avons fait aussi au niveau de la qualité du service et là nous nous en sommes tenus aux parlementaires... aux ombudsmans parlementaires.

Sur le plan notamment de l'efficience administrative, le Protecteur du citoyen, nous avons examiné le

coût de... le taux d'encadrement et le coût. Du côté du taux d'encadrement, nous avons pris, au Québec, des comparables, notamment le Directeur général des élections, le Commissaire au lobbyisme et le Vérificateur général lui-même et nous sommes, sur le plan du taux d'encadrement, deuxièmes au Québec. La Commission des droits de la personne a un taux d'encadrement de 7,6 %, ce qui est très peu élevé, elle est donc la première. Nous avons un taux d'encadrement de 9,8 %; et le Vérificateur général, de 13,5 %. Alors, je suis assez fière de dire que, dans ce sens-là, nous fonctionnons de la manière la plus, enfin, je pense, la plus efficace possible. Il y a moins de cadres qu'il n'y a de gens qui sont aux services directs à la clientèle. Par contre, il faut assurer un encadrement adéquat.

Du côté des ombudsmans canadiens, nous sommes l'ombudsman qui a le plus faible taux d'encadrement, également.

Nous avons aussi mesuré le pourcentage de budget en masse salariale consacré pour traiter les demandes, donc service à la clientèle, et, avec la Commission des droits de la personne, nous sommes... nous avons le même pourcentage, qui est 68 %, ce qui démontre que ces deux institutions, qui ont des mandats comparables et qui mettent l'essentiel de leur budget au niveau des ressources humaines... Maintenant, avec les autres ombudsmans, nous avons un taux qui est plutôt comparable, 67 % et 66 %, c'est essentiellement la même chose, avec trois ombudsmans, qui sont l'Ontario, le Manitoba et la Colombie-Britannique. Donc, on voit que la performance à ce niveau-là se maintient au niveau, là, des plus performants au Canada.

Pour ce qui est de la notoriété et de la connaissance de la mission, nous avons malgré tout, quand même, des efforts à faire. On voit que, du côté du pourcentage de demandes sous compétence, nous avons 49 %, alors que Colombie-Britannique et Manitoba sont autour de 80 %, là... 80 %, 78 %; Ontario, 62 %; Saskatchewan, 70 %. Alors, c'est quand même un secteur où nous devrons faire des efforts.

Pour ce qui est des coûts au niveau du coût de traitement de la demande, alors nous sommes très performants. En fait, nous sommes les premiers au Canada. Si on voit selon le coût par habitant, c'est 1,98 $. Je m'excuse, j'aurais dû dire que l'Alberta et la Colombie-Britannique, au niveau du coût par habitant, ainsi que l'Ontario, sont légèrement plus économiques que nous, mais nous sommes quand même, à un coût de 1,98 $, avec une très bonne performance. Pour ce qui est du coût de dossiers fermés, nous sommes les plus efficaces, les plus économiques avec une performance de 556 $. Et, si on y va au niveau de la masse salariale, alors c'est aussi le Québec qui est le plus performant. Donc ça, c'est une performance dont je suis particulièrement fière. Et, au niveau de la productivité comparée, alors le Protecteur du citoyen a un taux très élevé, avec 240. Si on se compare à la Commission des droits de la personne, les types d'enquête sont particuliers, et c'est quand même très élevé, donc son taux de productivité est de 23, et, au niveau des ombudsmans canadiens, il y a l'Ontario qui nous dépasse avec 276, mais nous sommes deuxièmes et de loin avec le troisième qui est à 123, la Saskatchewan.

Donc, ce sont des indicateurs intéressants. On a ciblé, dans certains cas, des pistes d'amélioration et bien sûr on veut maintenir là où nous sommes en tête.

Le Président (M. Marcoux): Merci, Mme Saint-Germain. Une courte question pour le député de Vanier.

Plan d'action en développement durable

M. Huot: ...le Président. Deux petites questions, en fait. Tous les ministères et organismes étaient tenus de produire un plan d'action en développement durable au 31 mars dernier. J'ai fouillé, je n'ai pas vu si vous en aviez un. Je veux savoir si oui, si vous en avez un. Sinon, est-ce qu'il y a une raison en particulier?

Mme Saint-Germain (Raymonde): D'une part, dans ce cas-ci, le Protecteur du citoyen n'est pas assujetti, il y a certains éléments auxquels nous ne sommes pas assujettis, alors nous ne l'avons pas soumis.

Ce que je vous dirai, c'est qu'il y a eu un plan en 2006-2007, et nous croyons avoir atteint le maximum. Je vous donne des exemples de ce qu'on fait: il n'y a aucune fontaine d'eau chez nous; toutes les imprimantes sont programmées recto verso par défaut; nous n'avons pas de verre en styrofoam. Donc, nous avons une pratique de cette nature-là. Nous suivons de près ce qui se fait, nous avons un comité interne de développement durable qui est composé, entre autres, de nos délégués du secteur environnement et ressources.

Alors, nous faisons vraiment le maximum. Mais ce n'est pas, je dirais... il n'y a pas beaucoup, là, de possibilités additionnelles, si ce n'est d'imprimer un petit peu moins de papier, et c'est un défi personnel aussi que je devrai...

Mesures visant à accroître la notoriété du Protecteur du citoyen (suite)

M. Huot: Ça me va. L'autre chose, je voulais faire un lien, vous avez abordé tantôt le gouvernement en ligne dans vos réponses, on a parlé de notoriété tantôt. Vous avez très peu parlé de votre site Web... ou même pas parlé. Je présume que vous avez des statistiques. Ça doit être un outil très intéressant pour les gens, pour s'informer sur qu'est-ce que fait le Protecteur du citoyen. Est-ce que c'est très visité?

Et, même, moi, j'amènerais... je vous dirais que dans votre... pour votre notoriété, vous parlez que c'est via les médias. Est-ce que vous vous êtes penchés sur la question des médias sociaux, par exemple, de vanter ce que vous faites via *Twitter*? Il y a des ministères qui commencent à le faire, il y a des organismes qui commencent à le faire. Par exemple, je nomme *Twitter* comme ça. J'ai d'ailleurs posé la question en début sur *Twitter*, et les gens disaient: Bien, pourquoi pas?, c'est son mandat d'écouter qu'est-ce qu'on a à dire, elle devrait peut-être commencer à échanger peut-être avec les citoyens. Est-ce que c'est quelque chose que vous envisagez?

Mme Saint-Germain (Raymonde): Tout à fait. Plusieurs éléments, M. le Président, dans cette question-là auxquels je vais répondre.

Premièrement, nous allons vous faire suivre, je m'excuse de ne pas les avoir, nos statistiques de fréquentation du site Internet. Il est pour nous très important parce qu'entre autres nos formulaires sont interactifs et imprimés en ligne, nos formulaires notamment de demande de

plainte. Et la... nous avons fait la refonte du site, et le site est en fréquentation croissante. Lorsque j'ai parlé des médias au niveau de la notoriété, c'est que le sondage que nous avons fait nous a permis de constater que c'était notre source première de notoriété, mais nous ne comptons pas sur les médias pour faire connaître notre mission, la façon de se joindre à nous et... de nous joindre, pardon, et la nature de notre compétence. C'est pourquoi nous tenons régulièrement à jour notre site et nous faisons d'autres actions de communication.

Parmi les autres actions, nous avons identifié ce qu'on appelle les nouveaux médias, notamment les blogues et le *Twitter*. Sur les blogues, et je sais que j'ai certains collègues qui se mettent en ligne à tel moment et qui répondent, nous avons un projet, sur des dossiers, des sujets particuliers, d'avoir des blogues, et ce n'est pas commencé, mais nous sommes dans le plan d'action, c'est là. Sur *Twitter*, j'ai plus de réserves. Je m'explique. *Twitter*, c'est tout le monde, ça peut être anonyme, ça peut être un faux nom, et on écrit des choses qui ne sont pas toujours validées et documentées, et je pense que c'est très important que le Protecteur du citoyen s'adresse aux citoyens dans des médias et sur des réseaux qui donnent une garantie de règle éditoriale et de règle éthique.

Alors, je ne dis pas que nous n'irons pas sur *Twitter* un jour, mais pour l'instant, dans l'ordre de nos moyens et de nos priorités, *Twitter* n'est pas une priorité.

Le Président (M. Marcoux): Merci, Mme Saint-Germain. Maintenant, avec l'approbation des deux collègues de Masson et de Terrebonne, on va passer la parole au député de Shefford pour quelques minutes.

Planification de la relève

M. Bonnardel: Merci, M. le Président. Merci aux collègues de me permettre d'avoir un peu d'autres minutes pour vous poser quelques questions additionnelles.

Revenons sur les ressources humaines. Dans les prochaines années, l'immense défi que les employeurs auront, ce n'est pas... ce sera d'avoir de la main-d'oeuvre qualifiée, avec un nombre important de gens, j'imagine, chez vous aussi qui vont prendre leur retraite dans les prochaines années. Je ne sais pas, sur trois ans, sur cinq ans... l'attrition qui peut être aussi un problème. Expliquez-moi rapidement comment vous prévoyez en arriver à offrir, à être capables... toujours dans un contexte, comme vous l'avez si bien dit tantôt, financier qui risque d'être très, très difficile... Est-ce que vous avez évalué le nombre de personnes chez vous... bon, des mises à la retraite qui peuvent se faire, mais est-ce que ces gens voudront rester avec vous, avec nous en réalité, dans la fonction publique pour accompagner les plus jeunes qui arriveront pour apprendre le travail rapidement?

Mme Saint-Germain (Raymonde): Alors, question effectivement très importante. Et nous avons pris les devants parce que nous avons fait, en 2007, un profil de main-d'oeuvre que nous avons tenu à jour en 2008. C'est facilitant évidemment, au Protecteur du citoyen, 132 ETC, donc c'est plus facile de connaître notre main-d'oeuvre.

Nous avons déjà pris un certain nombre de mesures. D'une part, il y a certaines bonnes nouvelles dans ça, des gens qui nous quittent sont au niveau, pour la retraite, sont au niveau le plus élevé de la masse salariale, ça nous permet dans certains cas de recruter des personnes occasionnelles et des personnes permanentes en deux pour un. Nous avons installé un système de tutorat et de jumelage avec des délégués seniors qui accueillent et forment des délégués juniors. Nous avons un projet de formation en ligne, c'est-à-dire... toute notre méthode d'enquête, elle est maintenant sur papier. Le principe de l'accueil, nous avons un plan d'accueil et de formation, tout ça est vraiment complété.

À l'accueil, il y a toujours un délégué senior qui est chargé du junior, mais ce que nous pensons, c'est: pour dégager le délégué senior, qu'il prenne plus de temps à traiter des dossiers qu'à former des juniors... nous voulons mettre notre formation en autoformation pour à peu près 80 % et que ça prenne seulement 20 % du temps de formation sur une période le plus limitée possible.

Alors ça, ce sont des démarches que nous avons entreprises et qui vont donner des résultats vraiment à court terme.

● *(17 h 30)* ●

M. Bonnardel: ...c'est quoi, le pourcentage de vos employés, là, qui prévoient partir sur une période de trois à cinq ans, là?

Mme Saint-Germain (Raymonde): Nous sommes à 5 % par année depuis l'an dernier, et présentement, là, ça s'avère véritablement.

Ce qui est notre atout par contre, c'est qu'avec l'équité salariale il a été reconnu que les techniciens en droit au Protecteur du citoyen étaient sous-payés, et nous... ils auront une augmentation de salaire assez importante, ce qui va nous rendre très attractifs. Ce qui est aussi intéressant, c'est que de plus en plus, et j'aurais dû en parler dans la notoriété, du côté des facultés de droit, du côté de la formation aussi, au niveau des instances de médiation, le Protecteur du citoyen est positionné, et nous avons une facilité de recrutement qui s'accroît. Notre défi sera évidemment, comme je le disais, de maintenir nos gens de la santé par rapport à l'attractivité du réseau de la santé.

Mais donc, concrètement, pour répondre à votre question: programmes de formation adaptés, recrutement dans des bassins qui sont déjà identifiés et recrutement en continu. Nous avons constamment des banques qui sont mises à jour pour s'assurer qu'on ne fait pas un concours à chaque poste qui se libère. On a fait des concours et on a classé des gens.

Traitements des employés occasionnels

M. Bonnardel: Merci, Mme Saint-Germain. Parlez-moi de votre... dans la page 4, l'avant-dernier paragraphe. Vous parlez d'une approche qui a permis de recruter, sur une base occasionnelle, des employés additionnels pour augmenter votre capacité de traitement des dossiers plus complexes. Expliquez-moi sur quel pourcentage vous... Bon, vous avez vos ETC qui sont des gens qui sont là à temps plein. Sur une base occasionnelle, des emplois additionnels, quelle évaluation vous en faites, pour nous éclaircir un petit peu? Puis, si je prends votre 78 % de votre rémunération qui est allouée, donc, à la rémunération, quel est le pourcentage qui est alloué à ces emplois additionnels qui sont des occasionnels? Est-ce que vous êtes capable de me le dire?

Mme Saint-Germain (Raymonde): Bon. La masse salariale est faite sur 132 postes, mais, quand les postes ne sont pas comblés, elle demeure évidemment la même. C'est 18 %, sur la dernière année, de nos postes qui étaient comblés de manière occasionnelle...

Une voix: ...

Mme Saint-Germain (Raymonde): ...18 %. Ça veut donc dire que l'argent était disponible pour des salaires permanents qui n'étaient pas versés parce que les postes n'étaient pas comblés. Il y a eu en plus un transfert de 7 % des ressources qui... des ressources à la masse salariale donc que j'ai pris au budget de fonctionnement pour l'amener à la masse salariale pour compenser le fait que dans certains cas l'employé permanent est absent, mais il est quand même payé. L'exemple, c'est des gens qui sont en congé maladie de longue durée ou, dans certains cas, dans des congés avec solde. Généralement, ce sont des congés maternité pour lesquels nous ne sommes remboursés qu'en partie.

Alors, il y a un 7 % qui a permis de maintenir le niveau de capacité de traitement par des employés qui sont là en compensant évidemment un manque de masse salariale, parce que j'ai des employés qui ne sont pas là et qui ne sont pas payés. Et c'est ça, l'intérêt, là, de la vigilance que nous avons eue.

M. Bonnardel: ...comprendre qu'il y a à peu près de 20 à 25 emplois occasionnels donc qui circulent dans la société par année. C'est-u ça? C'est à peu près ça, hein?

Mme Saint-Germain (Raymonde): 18 %? Ça fait un petit peu plus, ça fait presque 25. C'est ça. C'est plus 25 que 20.

M. Bonnardel: O.K. Donc, c'est une situation qui va continuer avec les années parce que ça ne baissera pas, à ce que je crois comprendre, même s'il y a des mises à la retraite ou les difficultés que vous allez avoir à peut-être recruter.

Mme Saint-Germain (Raymonde): Qui devrait baisser un petit peu parce qu'au niveau du recrutement on vise à doter de plus en plus nos postes permanents. Mais ça ne va certainement pas baisser en bas d'une dizaine de postes, c'est clair, d'autant plus que ça me donne une marge de manoeuvre. Je vous donne un exemple, en fiscalité. On a examiné nos postes vulnérables. Souvent, c'est un poste où on a une personne. En fiscalité, on a un seul fiscaliste chez nous, mais il est drôlement important. Il est jeune, et j'espère... Il va très bien, et j'espère que ça va continuer. Mais supposons...

M. Bonnardel: ...Mme Saint-Germain, là.

Mme Saint-Germain (Raymonde): Oui. Bien, il se reconnaît, il est tout seul et puis il sait qu'il est très bon. On lui dit, tout le monde le sait, il est très bon. Et, s'il devait être malade, et tout ça, bien ça me permettrait de prendre une partie du budget pour aller chercher un fiscaliste. Mais ça, c'est une grande vulnérabilité parce que les fiscalistes sont très payés, payés très cher et viennent rarement sur des postes de trois mois, six mois pour dépanner parce que quelqu'un est malade. Alors, vous voyez, c'est un de nos postes vulnérables, alors. Mais j'ai quand même cette marge de manoeuvre. Supposons que la demande diminue, c'est le cas d'ailleurs dans l'emploi et la solidarité sociale, ça me permet de dire: Je vais recruter dans un autre domaine où ça augmente, d'où des postes plus importants qui ont été mis en santé, par exemple pour la santé mentale, pour les centres hospitaliers de soins de longue durée.

Alors, c'est une marge de manoeuvre intéressante. Si je comble tous mes postes permanents et que je n'ai plus d'argent, je n'ai plus la marge de manoeuvre. Alors, il y a un intérêt à se garder une marge de manoeuvre.

Rémunération et conditions de travail

M. Bonnardel: Vous disiez, rapidement, vous disiez tantôt être une banque intéressante pour certains de vos cadres ou employés. Ça veut dire quoi, une banque? Vous perdez peut-être un, deux, trois employés et plus parce que les conditions sont plus intéressantes dans d'autres sociétés, d'autres organismes ou...

Mme Saint-Germain (Raymonde): C'est le réseau de la santé et des services sociaux, essentiellement.

M. Bonnardel: Parce que majoritairement vous avez...

Mme Saint-Germain (Raymonde): Parce que ce sont...

M. Bonnardel: ...plus d'employés qui sont reliés à ça, donc ils viennent...

Mme Saint-Germain (Raymonde): C'est que, nous, ce sont des conseillers, ils sont au niveau professionnel et ils gagnent 20 % de moins que les commissaires qui sont dans le réseau de la santé, qui, eux, sont des cadres, mais ils sont en deuxième niveau chez nous, donc ils vérifient le travail de ces commissaires. Et c'est connu dans le réseau que, lorsqu'un poste se libère, on fait un appel aux gens du Protecteur du citoyen. On a des gens formés, les mieux formés au Québec, alors on va les chercher, et c'est comme ça que nous avons perdu depuis deux ans sept personnes non seulement très qualifiées et que nous... mais que nous avions formées à la méthode. Alors, c'est un problème que nous...

Une voix: ...

Mme Saint-Germain (Raymonde): Bien, c'est un peu ça, c'est ça. Alors, j'ai des rencontres prochaines avec le Secrétariat du Conseil du trésor, c'est une question que je compte aborder.

M. Bonnardel: Merci, M. le Président.

Le Président (M. Marcoux): Bien, merci. M. le député de Rivière-du-Loup.

Réalisation de mandats d'initiative

M. D'Amour: ...sur la question des mandats d'initiative. Vous avez amorcé ce volet-là en 2008-2009.

Je voudrais savoir qu'est-ce qui vous amène sur un mandat en particulier ou les critères qui font en sorte que vous vous attardez à une question plutôt qu'à une autre.

Mme Saint-Germain (Raymonde): Alors, ces mandats-là, qui sont la mise en oeuvre d'un des pouvoirs du Protecteur, le pouvoir d'initier des enquêtes spéciales lorsqu'il juge que c'est d'intérêt public de le faire, le premier, premier, premier critère, il faut constater une problématique d'envergure qui touche plusieurs citoyens et à laquelle personne d'autre ne s'intéresse. Par exemple, si je constatais une problématique de discrimination sur la base de la charte, je le soulignerais à la Commission des droits dans la mesure où elle ne l'aurait pas constaté, mais je n'aurais pas ni la compétence ni l'autorité de faire un mandat d'initiative.

Alors, premier critère: problématique majeure qui a un impact sur plusieurs citoyens et dont personne ne s'occupe.

Deuxième élément. Avant de mener nous-mêmes ce mandat d'initiative, on va aller voir l'instance concernée ou les instances et on va leur dire: Écoutez, il y a cette problématique, est-ce que vous faites quelque chose, est-ce que vous reconnaissez la problématique? Et, si on nous dit: Écoutez, on ne peut pas s'en occuper maintenant, à ce moment-là, on va agir. S'ils disent: On la reconnaît et on agit, bien on va dire: Écoutez, informez-nous, mais on ne fera pas de travail, pour l'instant. Le meilleur exemple que je pourrais vous donner pour illustrer ça, c'est le rapport spécial sur les services du gouvernement aux enfants et aux parents de ces enfants qui ont des troubles envahissants du développement. Il y avait les ministères de l'Éducation, Santé et des Services sociaux, Emploi et Solidarité, l'Office des personnes handicapées du Québec. Personne n'avait entamé d'action, il n'y avait pas de plan d'action, il n'y avait pas de constat et d'analyse sur les problèmes de manque de continuité, les dédoublements, les, ce qu'on appelle, les failles de services ou l'absence de services. Alors, ça a été un contexte où on a dit: On va agir dans ce sens-là.

D'autres éléments. C'est: seul le Protecteur peut agir de par la connaissance qu'il a des dossiers. L'exemple que je vous donnerai, c'est un mandat qui est très avancé sur la santé mentale et la détention, la situation des personnes détenues qui ont des problématiques de santé mentale dans un contexte où elles vont sortir des centres de détention avec un état de santé minimalement pas amélioré, on verra dans certains cas, aggravé, donc un degré de dangerosité accru et parfois des besoins de réinsertion plus grands. Alors ça, c'est parce que le Protecteur, comme ombudsman correctionnel, a été en mesure d'avoir l'ensemble des données. Alors, on a informé le ministère de la Sécurité publique et quelques autres puis on a dit: Écoutez, on va travailler dans ce sens-là. On a eu leur collaboration, et c'est le caractère unique de la mission, qui nous permet d'agir. Alors, vous voyez, c'est la nature de nos critères.

Cela étant, on se tient beaucoup informés de ce qui se fait dans les universités. Nous, on n'est pas en recherche fondamentale, mais nos études supposent un minimum de recherche, et nous regardons ce que les centres de recherche font. Dans certains cas, s'ils agissent, on va attendre qu'ils envoient des rapports et on va peut-être continuer une dernière partie alors à des fins d'optimisation. Alors, c'est nos critères, là, de façon générale.

● *(17 h 40)* ●

Une voix: Merci.

Le Président (M. Marcoux): M. le député de Verdun.

Stratégie de répartition des ressources

M. Gautrin: Je veux justement rentrer sur le même sujet parce que je pense que c'est un élément fondamental de votre fonction à l'heure actuelle et, dans la répartition de vos ressources et de vos... comment vous fonctionnez entre ce qui est la réponse aux plaintes qui arrivent et que je comprends que vous faites et par rapport à ce qui, pour moi, est devenu l'importance, et j'ai déjà eu la chance de discuter avec vous de ces questions-là, l'importance de ce que... le potentiel que vous avez d'initier de vous-mêmes dans ce que vous pensez qui peut-être ne marche pas dans l'appareil de l'État pris au sens large. Comment vous êtes en mesure de répartir vos ressources entre l'un et l'autre? Première question, et j'en ai une deuxième qui vient.

Mme Saint-Germain (Raymonde): Merci. Alors, M. le Président, cette question est posée dans les termes de services exacts. C'est que, d'abord, il faut maintenir le service à la clientèle pour les plaintes individuelles, mais, si on veut éviter un cercle vicieux, qu'il y a toujours plus de plaintes individuelles, plus de volume parce qu'on n'a pas réglé des problèmes de fond, il faut faire des mandats d'initiative.

Alors, ce que j'ai fait, c'est que, d'une part, nous sommes... nous avons mis en place une direction très petite, très légère qui s'appelle la Direction des études et mandats d'initiative et nous avons doté cette direction-là d'une personne qui a un Ph.D. en santé communautaire, qui connaît très bien le réseau de la santé et des services sociaux et qui connaît également l'ensemble des chercheurs et des méthodes de recherche et en administration et en santé. C'est Mme Rousseau qui doit rougir, mais elle mérite cette description qui est très factuelle mais de rougir. Elle a aussi une maîtrise en administration publique. Nous l'avons dotée de quatre conseillers professionnels. Ce nombre ne devrait pas augmenter de manière significative parce qu'elle a aussi eu un budget. Parmi les économies réalisées, nous lui avons donné un budget de petit niveau mais un budget qui lui permet d'aller chercher les meilleurs experts externes qui ne viennent pas travailler chez nous, qui viennent travailler ou qui demeurent dans leurs centres de recherche et qui travaillent avec nous sur des études particulières.

Et, dans ce contexte-là, ça nous permet d'accroître notre capacité de régler des problèmes, donc d'agir en prévention par des mandats d'initiative, qui vont, nous l'espérons, diminuer des plaintes dans les secteurs où nous avons identifié des problèmes, et ça nous permet de faire plus de mandats d'initiative. Évidemment, il y a un défi d'équilibre, parce que nos délégués sectoriels sont aussi extrêmement importants pour faire le pont avec cette équipe des mandats d'initiative pour leur dire ce que les citoyens nous disent et ce qu'on constate dans le traitement de nos plaintes.

Alors, c'est un fonctionnement qu'on peut appeler matriciel mais à coût restreint et, je dirais, accès à une expertise de pointe par un fonctionnement qui nous amène à aller chercher une expertise externe. Nous avons, je le souligne, c'est très important, un code d'éthique, et tous ceux qui ont à travailler avec nous doivent nous démontrer qu'ils ne travaillent pas pour des groupes de pression, pas pour des ministères et des organismes du gouvernement

et qu'ils ne sont dans aucun lobby, donc qu'ils ne sont pas en conflit d'intérêts.

Interventions auprès des parlementaires et du gouvernement

M. Gautrin: Ce qui m'amène à ma deuxième question que je vous avais annoncée tout à l'heure. Vous avez fait dans le passé, dans ce cas-là, un certain nombre de rapports. Vous les avez abordés. Il y avait aussi celui sur les prisons, que vous avez abordé, à l'heure actuelle. Lorsque... et je fais la comparaison avec le Vérificateur général. Il fut un temps où le Vérificateur général déposait son rapport, et ça se terminait là, à peu près, et pour un certain temps. On a ici, au sein de cette commission, été en mesure de reprendre, réentendre le Vérificateur général et éventuellement être en mesure d'entendre les ministères et organismes qui étaient soulevés par le Vérificateur général.

Lorsque vous faites un rapport, donc vous avez votre mandat d'initiative, votre rapport est déposé sur la place publique. La question qui me vient maintenant, c'est: Quel mécanisme parlementaire? Je sais que vous dépendez de la Commission des institutions. Je sais aussi que, dans le mandat de cette commission sur laquelle vous témoignez aujourd'hui, vous avez... a le pouvoir de se saisir éventuellement d'un élément — non, je connais assez les affaires, ne vous inquiétez pas — de se saisir, et est-ce que vous souhaiteriez que justement, lorsque vous avez fait un rapport qui touche des sections, je pense aux prisons, je pense aux enfants qui sont en difficulté, etc., cette commission puisse éventuellement, comme elle le fait avec certains éléments du Vérificateur général, se saisir de votre rapport?

Comprenons bien quand même que néanmoins vous dépendez de la Commission des institutions. C'est un peu de la cuisine interne, mais vous comprenez bien qu'on a ici développé, au sein de la Commission de l'administration publique, une certaine expertise qui nous a permis à avoir un lien particulier avec le Vérificateur général. Et je vous demande de vous entendre là-dessus. Et j'ai une troisième question qui viendra après.

Mme Saint-Germain (Raymonde): Alors, merci, M. le Président. Je tiens à souligner que nous n'avons suggéré aucune question et que j'apprécie beaucoup cette question.

Des voix: Ha, ha, ha!

Mme Saint-Germain (Raymonde): J'ai demandé une rencontre avec le comité directeur de la Commission des institutions et je sais qu'elle se serait tenue, n'eût été malheureusement de l'empêchement du président, et qu'elle se tiendra. C'est l'un des objets effectivement de cette rencontre parce que... et la commission, je pense, vous le soulignez à juste titre à plusieurs reprises, les rapports du Protecteur du citoyen, je réfère à la partie Rapport d'activité, sont pour vous une source intéressante de renseignements.

Et le mandat de la Commission de l'administration publique est de s'assurer de la qualité des services, la qualité des services et, oui, conformité, respect des règles administratives et des normes, qui est plus l'expertise du Vérificateur général, mais c'est aussi respect des droits, c'est aussi vérifier quel est l'état de la Loi sur la justice administrative, comment, 10 ans, 11 ans maintenant après la mise en oeuvre de la Loi sur l'administration publique, comment cette loi, elle est appliquée. Y a-t-il lieu de la modifier, y a-t-il lieu d'avoir des mesures de contrôle plus serrées, quels sont les bons coups, quelles sont les bonnes pratiques, quels sont par ailleurs les retards et l'optimisation qu'on pourrait y faire?

Et ce sont tous des éléments que le Protecteur du citoyen, dans ses grilles d'analyse, monitorise. Et ce serait effectivement pour moi comme pour mon équipe un honneur d'être appelés à vous conseiller sur ce plan-là, parce que ça ferait en sorte, n'ayant qu'un pouvoir de recommandation, de nous aider à encore servir plus et mieux les citoyens et aussi à remplir notre rôle d'éclairage des parlementaires d'une manière qui soit complète. Et je vous réitère la disponibilité du Protecteur du citoyen.

M. Gautrin: ...

Une voix: ...

M. Gautrin: Je continue, parce que, là, on est en train d'arriver dans un phénomène de convergence magnifique.

Des voix: Ha, ha, ha!

M. Gautrin: J'allais...

Une voix: ...

M. Gautrin: Oui, oui, mais là, voyez-vous, nous, nous travaillons d'abord ici, dans cette commission, et vous le savez parfaitement, à partir, disons, d'informations qui sont données, qui viennent du Vérificateur général. Je comprends que vous avez fait des rapports et qu'éventuellement on pourra se saisir d'éléments de votre rapport lorsqu'on aura ici à savoir ce sur quoi on veut travailler.

Néanmoins, je voudrais savoir, de votre part, si, lorsque nous avons, nous, en période d'audition... Et, vous savez, à partir du rapport du Vérificateur général, on auditionne sous-ministres, dirigeants d'entreprise, dirigeants d'organisme, etc. Il y a évidemment, bien sûr, les rapports de gestion qui sont préparés, les analyses des rapports de gestion, les analyses du rapport du Vérificateur général. J'aimerais, moi, comme parlementaire membre de cette commission, savoir si vous pourriez aussi déléguer quelqu'un de votre équipe, si vous avez le temps, de manière à donner un point de vue qui est un point de vue non quantifié... non moins quantifié, moins strictement gestionnaire mais qui touche un peu beaucoup plus la question du service ou ce qui est peut-être de l'inquantifiable mais qui reste quand même le service aux citoyens, et on pourrait peut-être commencer à développer, et on pourrait en parler avec le comité directeur, un rapport nouveau comme on réussit à établir avec le Vérificateur général.

Mais je souhaiterais peut-être pouvoir établir, avec la Protectrice ou le Protecteur du citoyen, dans son essence, si tant est que la Protectrice du citoyen ne pourrait pas être très présente...

Mme Saint-Germain (Raymonde): Alors, M. le Président, ça s'inscrit tout à fait dans une des orientations stratégiques de notre planification stratégique elle-même, qui est d'apporter un éclairage accru aux parlementaires à partir des enseignements de nos plaintes. Et la réponse à cette question, c'est oui, il est toujours possible de trouver des façons de le faire lorsque bien sûr nous avons

des constats et des enseignements qui nous permettent de le faire. Je vous donnerai un exemple: nous l'avons fait récemment pour la Commission de la santé et des services sociaux, qui, avant de recevoir cinq agences régionales de la santé et des services sociaux, a demandé le point de vue, entre autres, du Protecteur du citoyen sur l'examen des rapports annuels de gestion. Et nous avons produit pour la commission un certain nombre de constats, un certain nombre de pistes et même des suggestions d'intervention auprès des agences.

Alors, ça s'inscrit tout à fait dans ce qui serait de l'intérêt de l'accomplissement de notre mission. Et ça me fera plaisir de donner suite à toutes les demandes, dans la mesure de notre compétence.

M. Gautrin: Vous comprenez bien... Est-ce que je peux?

Une voix: Oui.

● *(17 h 50)* ●

M. Gautrin: Vous comprenez bien, ce que je souhaiterais, moi... bien sûr on peut toujours faire une demande au Protecteur du citoyen et, dans d'autres commissions, on l'a fait, même lorsqu'on étudie un projet. Moi, ma demande est un petit peu plus loin, c'est de systématiser, lorsque nous travaillons, à ce moment-là, d'avoir le point de vue du Protecteur du citoyen, même sans qu'on ait réellement fait, en fait, la demande.

Autrement dit, lorsqu'on auditionne le... imaginons l'époque où vous étiez sous-ministre, lorsqu'on aurait pu vous auditionner... sous-ministre à la Sécurité du revenu, à ce moment-là, d'avoir à la fois bien sûr le rapport du Vérificateur général sur les indicateurs de gestion et l'efficacité externe mais peut-être aussi le point de vue du Protecteur du citoyen qui viendrait aussi aider les parlementaires avant que nous recevions... et sans nécessairement qu'on vous fasse une demande très spécifique dans ce cas-là, de manière qu'on soit à la fois informé sur des indicateurs de gestion, l'optimisation de... les vérifications d'optimisation, mais aussi peut-être sur un côté plus humain, plus de la manière dont le citoyen reçoit le service.

Vous voyez ce que je cherche actuellement, et c'est ça que j'espère pouvoir obtenir du Protecteur du citoyen.

Mme Saint-Germain (Raymonde): ...je pense que, sur le plan concret, en bonne liaison avec le secrétariat de la commission, ça pourrait être effectivement un des mandats de notre Direction des études et mandats d'initiative de vous alimenter le plus possible. Nous ne publions pas tout bien sûr dans notre rapport annuel. Nous avons un système de données quand même très sophistiqué. Alors, nous pourrions effectivement vous alimenter d'une manière qui, je crois, pourrait vous être utile et qui pourrait aussi contribuer à ce que par votre action nous puissions ensemble aider à l'amélioration des services publics et au respect des droits des citoyens.

M. Gautrin: Je vous remercie.

Remarques finales

Le vice-président, M. Yvon Marcoux

Le Président (M. Marcoux): Alors, merci. Est-ce qu'il y a d'autres membres de la commission qui veulent intervenir?

Sinon, bien, écoutez, Mme Saint-Germain, nous voulons vous remercier, vous et votre équipe, d'avoir accepté de venir devant la Commission de l'administration publique. Je veux vous remercier de votre présentation et également vous remercier des réponses que vous avez fournies aux questions des membres de la commission. C'est une première pour la commission et pour le Protecteur du citoyen. Je pense que je peux mentionner, au nom des membres de la commission, que ce fut pour nous une rencontre extrêmement enrichissante qui nous a permis de mieux comprendre le rôle fort important du Protecteur du citoyen dans le cadre de l'administration publique et surtout pour nos citoyennes, pour la confiance des citoyens envers l'État.

Vous avez également indiqué les mesures que vous avez prises et mises en place, d'autres qui sont en voie de l'être pour assurer encore une gestion plus rigoureuse de l'institution de votre... du bureau du Protecteur du citoyen, mais tout en ayant évidemment la préoccupation première d'assurer une amélioration de la qualité des services à nos citoyens. Et d'ailleurs, dans nos bureaux de comté, je pense que, moi, ça m'arrive et sans doute que ça arrive également aux autres collègues, nous suggérons à des citoyens qui viennent nous voir à un moment donné de dire: Bien, écoutez, appelez donc au Protecteur du citoyen. Et je pense que ça, en tout cas, moi, ça m'arrive. J'ai l'impression que ça doit également être le cas pour d'autres, donc. Et nous avons évoqué, vers la fin de la réunion, des voies d'avenir de collaboration qui pourraient être fort productives.

Alors, merci beaucoup de votre présence, et ça a été une excellente rencontre. Merci à vous et votre équipe.

Si vous voulez rester, prendre trois minutes... restez cinq minutes pour faire le point.

(Fin de la séance à 17 h 54)