

Protecteur national
de l'élève

Québec



Protecteur national de l'élève

PLAN STRATÉGIQUE

2024-2028

Québec



PLAN STRATÉGIQUE 2024-2028
PROTECTEUR NATIONAL DE L'ÉLÈVE

Coordination et rédaction

Protecteur national de l'élève
Direction des affaires institutionnelles

Pour tout renseignement

Direction des affaires institutionnelles

Protecteur national de l'élève
200, chemin Sainte-Foy, local 7.40
Québec (Québec) G1R 4X6
Sans frais : 1 833 420-5233
Courriel : info@pne.gouv.qc.ca
Site Web : quebec.ca/droits-eleve

Dépôt légal – septembre 2024
Bibliothèque et Archives nationales du Québec
ISBN 978-2-550-98347-7 (version imprimée)
ISBN 978-2-550-98348-4 (version électronique)

Tous droits réservés pour tous les pays

© Gouvernement du Québec – 2024

MESSAGE DU MINISTRE

Madame la Présidente,

C'est avec plaisir que je vous présente le premier Plan stratégique du Protecteur national de l'élève, couvrant la période 2024-2028.

Ce plan stratégique répond aux exigences de la Loi sur l'administration publique ainsi qu'aux autres exigences législatives et gouvernementales. Il présente les orientations du Protecteur national de l'élève ainsi que les objectifs qu'il s'est fixés pour les quatre prochaines années afin d'accomplir pleinement sa mission auprès des élèves du Québec et de leurs parents.

La sécurité et le bien-être des jeunes dans nos écoles sont ma priorité. C'est essentiel pour leurs apprentissages et leur réussite éducative. Un enfant ne pourra réussir que s'il évolue dans un environnement exempt de toute forme de violence.

Pour contribuer à cette mission essentielle qu'est l'éducation, le Protecteur national de l'élève joue un rôle majeur. Je suis convaincu que cette nouvelle institution permettra, entre autres, d'améliorer le traitement des plaintes et les services qui sont offerts dans nos écoles.

Je vous prie d'agréer, madame la Présidente, mes salutations distinguées.



Bernard Drainville
Ministre de l'Éducation



MESSAGE DU PROTECTEUR NATIONAL DE L'ÉLÈVE



Monsieur le Ministre,

C'est avec fierté que je vous présente le *Plan stratégique 2024-2028* du Protecteur national de l'élève. Ce document essentiel pour une institution comme la nôtre, qui compte quelques mois d'existence seulement, revêt une importance capitale.

Ce premier plan stratégique établit en effet les jalons initiaux d'une mission essentielle et exigeante, vouée au respect des droits des élèves du Québec et de leurs parents. La réalisation de notre mission agit également au bénéfice des organismes scolaires publics et privés, dans une perspective d'amélioration continue de leurs services.

Ombudsman de l'éducation au Québec, le Protecteur national de l'élève est une institution naissante. Ce contexte unique génère un nombre important d'enjeux, au premier chef ceux d'une notoriété et d'une crédibilité devant rapidement se développer auprès des élèves et de leurs parents, et plus généralement auprès des citoyennes et des citoyens du Québec. En effet, que vaut un recours accessible et gratuit comme le nôtre s'il n'est pas connu de ceux qui peuvent s'en prévaloir ? Et à quoi sert une telle institution si elle n'est pas crédible, et que les personnes pour qui elle existe ainsi que les organismes scolaires auxquels s'adressent ses recommandations n'y font pas confiance ?

Il s'agit-là des premiers grands défis du Protecteur national de l'élève : être rapidement connu des élèves et de leurs parents, et être en mesure d'établir diligemment l'essentielle crédibilité lui permettant de contribuer à des parcours scolaires valorisants. Le Plan stratégique 2024-2028 s'articule principalement autour de ces deux éléments.

Le Protecteur national de l'élève est une institution de très petite taille appelée à jouer un rôle crucial pour les quelques 1,4 million d'élèves fréquentant essentiellement les établissements d'enseignement publics et privés primaires et secondaires mais également ceux de la formation générale des adultes et de la formation professionnelle. Les défis constatés à ce jour et ceux qui nous attendent sont nombreux, mais malgré les exigences associées à nos fonctions, l'institution peut heureusement compter sur un personnel totalement dédié. Les expertises variées que l'on retrouve chez les protectrices et protecteurs régionaux de l'élève et chez les autres membres du personnel expliquent la rigueur et la qualité de notre travail, et sont garantes de la contribution que le Protecteur national de l'élève pourra apporter à l'amélioration des services scolaires et à des environnements scolaires sains et sécuritaires pour nos enfants.

Jean-François Bernier
Protecteur national de l'élève

TABLE DES MATIÈRES

L'ORGANISATION EN BREF.....	2
Notre mission.....	3
Notre vision.....	4
Nos valeurs.....	6
Chiffres clés.....	7
ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT	8
Contexte externe	9
Contexte interne	12
CHOIX STRATÉGIQUES.....	14
Enjeu stratégique 1	16
Enjeu stratégique 2	19
Enjeu stratégique 3	23
Tableau synoptique	

1

L'ORGANISATION EN BREF



L'ORGANISATION EN BREF

Institué par la *Loi sur le protecteur national de l'élève*¹, le Protecteur national de l'élève (PNE) est le nouvel ombudsman de l'éducation au Québec.

La procédure de traitement des plaintes et des signalements dont il est responsable s'applique aux établissements scolaires du primaire et du secondaire, ainsi qu'à la formation professionnelle et à la formation générale des adultes, tant au public qu'au privé, de même qu'à l'enseignement à la maison.

Notre mission

Le Protecteur national de l'élève a pour mission de veiller au respect des droits des élèves fréquentant les établissements d'enseignement publics et privés et des enfants recevant un enseignement à la maison — et de leurs parents — au regard des services qui leur sont rendus.

Pour ce faire, il est, depuis le 28 août 2023, responsable de l'application adéquate et optimale de la procédure de traitement des plaintes et des signalements dans le réseau scolaire. Cette procédure prévoit, en règle générale, que tout parent ou élève insatisfait quant aux services scolaires doit d'abord se tourner vers la personne visée ou vers son supérieur. Si l'insatisfaction persiste ou si le délai légal de traitement n'est pas respecté, il se tourne vers le responsable du traitement des plaintes des organismes scolaires. Si l'insatisfaction persiste toujours ou si le délai légal de traitement n'est pas respecté, la protectrice ou le protecteur régional de l'élève constitue la troisième et dernière étape de ce processus. Au terme de son enquête, la protectrice ou le protecteur régional de l'élève peut être amené à formuler des recommandations à l'organisme scolaire visé.



¹ RLRQ, c. P-32.01.

Schéma du processus de traitement des plaintes



La *Loi sur le protecteur national de l'élève* confère par ailleurs des responsabilités particulières aux protectrices et protecteurs régionaux de l'élève en matière d'actes de violence à caractère sexuel (AVCS), ainsi qu'une application particulière de la procédure. Une plainte ou un signalement peut en effet être formulé directement aux protectrices et protecteurs régionaux de l'élève concernant la survenance d'un tel acte, sans devoir passer par les deux premières étapes de la procédure.

Notre vision

« Un ombudsman pour le réseau scolaire, accessible, efficace et digne de confiance. »

Un ombudsman

Le Protecteur national de l'élève est l'ombudsman de l'éducation au Québec. Mot et concept d'origine suédoise, l'ombudsman peut signifier « médiateur », « défenseur » ou « protecteur », mais réfère prioritairement aux notions de neutralité et d'impartialité.

Un ombudsman peut également se positionner contre les injustices et les iniquités et les dénoncer lorsqu'il le juge opportun, ce que le Protecteur national de l'élève compte faire si des problématiques à portée collective lui apparaissent préoccupantes. Car, pour un ombudsman, il est important, lorsque requis, de régler une problématique pour le plus grand nombre.

Par ses actions, le Protecteur national de l'élève contribue à l'amélioration des services scolaires et se conçoit comme un vecteur de solutions. Ces solutions, il les communique par le biais de recommandations qu'il adresse aux organismes scolaires. Un suivi rigoureux de l'implantation de ces recommandations est essentiel afin de faire une réelle différence pour les élèves et leurs parents.

Un recours accessible

Afin qu'un recours soit utilisé, il doit être connu des personnes pour qui il est créé. La *Loi sur le protecteur national de l'élève* donne à l'institution la responsabilité de promouvoir le mécanisme de traitement des plaintes dont elle est chargée, en plus du rôle des protectrices et des protecteurs régionaux de l'élève. La loi énonce également que de l'information aux parents et aux élèves sur leurs droits et le recours à la procédure soit diffusée.

L'accès au recours doit être le plus simple possible. C'est pourquoi le Protecteur national de l'élève a institué un guichet unique d'accès pour les personnes souhaitant recourir à ses services. Ce guichet prévoit qu'un seul numéro de téléphone (utilisable par message texte également), une adresse courriel unique et un formulaire Web permettent d'accéder à ses services de façon centralisée. De plus, le contenu des pages Web liées aux droits des élèves est également accessible dans la langue des signes québécoise (LSQ).

Un recours efficace

L'efficacité d'un processus est souvent garante de sa pérennité et de son bon fonctionnement. C'est pourquoi la *Loi sur le protecteur national de l'élève* prévoit des délais précis aux trois étapes de la procédure de traitement des plaintes et des signalements.

De plus, les protectrices et les protecteurs régionaux de l'élève, qui sont partie intégrante de l'institution, sont formés, soutenus et concertés, ce qui amène une cohérence dans le traitement des dossiers qui leur sont soumis.

Finalement, le suivi rigoureux de l'implantation des recommandations acceptées, effectué auprès des organismes scolaires, vient renforcer l'efficacité du processus afin de s'assurer qu'elles aient un impact réel et concret pour les élèves.

Des délais raisonnables, une concertation constante et le suivi serré des recommandations sont des éléments qui contribuent à l'efficacité du processus de traitement des plaintes et des signalements.

Une institution digne de confiance

Nommés par le ministre de l'Éducation, les protectrices et les protecteurs régionaux de l'élève relèvent directement du protecteur national de l'élève, ce qui leur confère l'indépendance nécessaire au plein exercice de leurs fonctions et renforce du même coup la crédibilité de leur rôle aux yeux des élèves, des parents et des citoyennes et citoyens québécois.

Leur coordination, assurée par le protecteur national de l'élève, garantit la rigueur, la compétence, et le traitement équitable de tous les dossiers.

Les délais imposés par la *Loi sur le protecteur national de l'élève*, l'indépendance des protectrices et protecteurs régionaux de l'élève et la cohérence des actions de l'institution sont les ingrédients clés de la confiance à bâtir avec la société québécoise.

Nos valeurs

Bienveillance

La bienveillance consiste en la capacité de se montrer indulgent et attentionné envers autrui d'une manière désintéressée et compréhensive. Elle fait appel à l'empathie à l'égard des autres, tout en préservant et en améliorant le bien-être des personnes avec lesquelles chaque membre du personnel interagit dans l'exercice de ses fonctions.

Équité

Principe fondé sur le sentiment du juste et de l'injuste, l'équité nous amène à traiter toute personne de manière égale et sans discrimination. Cela suppose d'être impartial, mais également de tenir compte des caractéristiques spécifiques des individus ou des groupes afin de les placer sur un pied d'égalité ou, tout au moins, d'obtenir plus d'égalité.

L'équité complète la règle de droit, et lui permet d'atteindre sa pleine finalité lorsque requis afin d'éviter des impacts déraisonnables sur une personne ou un groupe de personnes en raison de leurs spécificités.

Rigueur

La rigueur réfère au caractère de quelqu'un qui se distingue par une exactitude, une logique et une précision. Chaque membre du personnel exerce ses fonctions avec professionnalisme et applique les règles et les principes établis.

La rigueur se manifeste notamment dans l'examen complet, objectif et impartial des plaintes et des signalements soumis au Protecteur national de l'élève.

Chiffres clés

37

Effectif régulier du
Protecteur national de
l'élève, incluant les
protectrices
et les
protecteurs
régionaux
de l'élève à
temps plein

4,86

Un budget de 4,86 millions
de dollars pour l'année
2024-2025

20

13 protectrices ou protecteurs régionaux
de l'élève à temps plein
7 protectrices ou protecteurs régionaux
de l'élève à temps partiel

1,4

1,4 million d'élèves (et
leurs parents) pouvant
recourir au Protecteur
national de l'élève

3 126

Nombre d'établissements
scolaires sous compétence
(publics et privés)

2



ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT

ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT

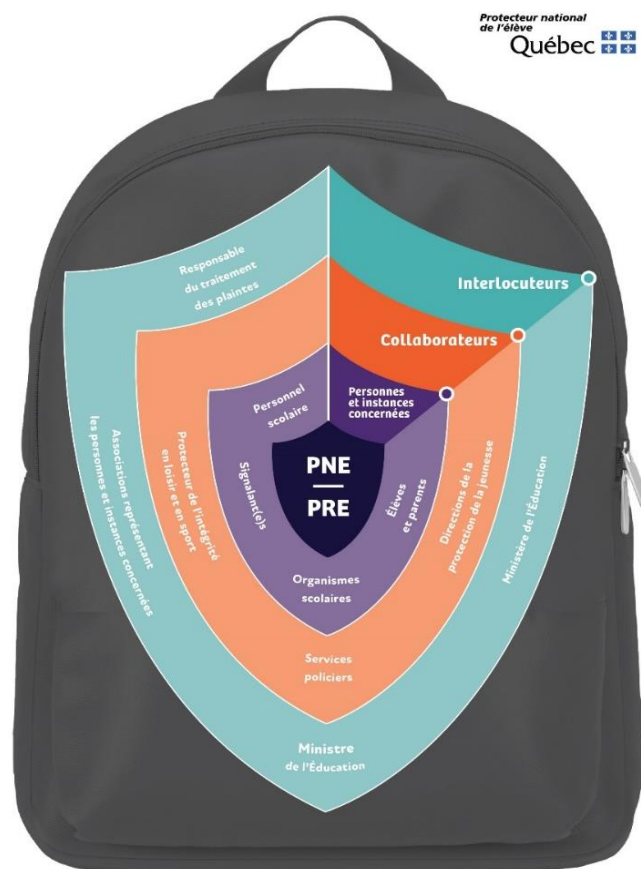
Pour élaborer une planification stratégique signifiante, toute organisation se doit d'acquérir une connaissance fine de l'environnement externe et interne dans lequel elle évolue. Cela s'avère d'autant plus primordial dans le contexte d'une institution naissante comme le Protecteur national de l'élève. C'est donc en consultant de nombreux interlocuteurs du réseau scolaire québécois et les protectrices et les protecteurs de l'élève en poste jusqu'à l'été 2023, et en considérant la documentation pertinente développée par des organismes ayant une mission similaire à la sienne que le Protecteur national de l'élève a analysé son environnement externe. À l'interne, c'est en sondant son personnel et en s'interrogeant sur les meilleures pratiques de gestion qu'une vision claire s'est dégagée, lui permettant ainsi de compléter le portrait d'ensemble de son environnement.

Contexte externe

Le Protecteur national de l'élève exerce sa mission en interagissant avec de nombreux acteurs. Outre les élèves et leurs parents — avec qui les contacts sont constants par l'entremise des demandes de renseignements et du traitement des plaintes et des signalements — le Protecteur national ainsi que les protectrices et les protecteurs régionaux de l'élève sont en interaction avec les quelque 3 126 établissements scolaires constituant les réseaux de l'éducation public et privé.

L'intensité et la nature des interactions de l'institution avec ces acteurs varient selon que ces derniers se qualifient de :

- *Personnes et instances concernées* : avant tout, les personnes plaignantes et signalantes, mais également les organismes scolaires publics et privés et les personnes qui y œuvrent;
- *Collaborateurs* : essentiellement des organismes dont les missions ou les fonctions les amènent à échanger de manière parfois étroite avec le Protecteur national de l'élève (Direction de la protection de la jeunesse, services policiers, Protecteur de l'intégrité en loisir et en sport, etc.);
- *Interlocuteurs* : principalement le ministre de l'Éducation, son ministère et les responsables du traitement des plaintes présents dans chaque organisme scolaire public et privé.



Cet environnement externe et le contexte dans lequel a été créé le Protecteur national de l'élève déterminent les enjeux qu'il a identifiés.

Des attentes élevées

La *Loi sur le protecteur national de l'élève* a été adoptée par l'Assemblée nationale afin de moderniser et d'améliorer le traitement des plaintes dans le système scolaire québécois. Remplaçant un processus critiqué (trop d'étapes et d'interlocuteurs, longs délais de traitement, lacunes dans la reddition de compte, indépendance à renforcer²), la création et la mise en place du Protecteur national de l'élève étaient attendues par les parents, les élèves et le monde scolaire.

Le Protecteur national de l'élève a vu le jour en août 2022 dans le contexte postpandémique marqué par plusieurs facteurs importants comme l'augmentation des clientèles vulnérables dans le réseau scolaire et dans la société, une relative perte de confiance ou une méfiance des citoyennes et citoyens envers les institutions démocratiques et une importante pénurie de main-d'œuvre qui affecte notamment les services publics et privés dont notamment les écoles publiques et les établissements d'enseignement privés.

L'éducation est une priorité gouvernementale, tout comme elle l'est pour l'ensemble des parents des quelque 1,4 million d'élèves du Québec, pour les élèves eux-mêmes, ainsi que pour tout le personnel qui travaille au quotidien dans les établissements scolaires partout au Québec. Sujet d'importance revêtant un caractère souvent émotif, l'éducation, ses succès et ses enjeux, est également suivie de près par les journalistes et les chroniqueurs québécois, qui y accordent une attention centrale.

Les protectrices et protecteurs régionaux de l'élève, répartis partout sur le territoire du Québec, font elles et eux aussi l'objet de nombreuses attentes de la part du réseau scolaire et de leur écosystème régional respectif. Que ce soit sur le plan de leurs compétences, de leur indépendance par rapport aux centres de services scolaires, aux commissions scolaires ou aux établissements d'enseignement privé, ou encore de leur répartition territoriale et du suivi de leurs recommandations, elles et ils doivent faire leur place dans ce nouvel environnement et apporter leur valeur ajoutée au réseau de l'éducation.

Une notoriété à bâtir

Institution nouvelle, le Protecteur national de l'élève est confronté au même enjeu que la plupart des autres organisations œuvrant à la défense des droits citoyens : celui de la notoriété. Nombre d'institutions d'ombudsman, certaines existant depuis des décennies, font part de cet enjeu crucial lié à leur mission³.

² Protecteur du citoyen, [Traitement des plaintes en milieu scolaire : pour une procédure simple, rapide, efficace et impartiale](#), 2017

³ Protecteur du citoyen, [Plan stratégique 2023-2028](#), 2023

« Many members of the public and public authorities have limited awareness and understanding of the role of the Ombudsperson. », British Columbia Ombudsperson, [2021-2026 Strategic Plan](#), 2021

En effet, un sondage mené à l'automne 2023 à la demande du Protecteur national de l'élève, quelques semaines seulement après l'entrée en vigueur de la nouvelle procédure de traitement des plaintes et des signalements, indiquait que son taux de notoriété s'élevait à 7 % dans la population québécoise.

Afin d'accroître sa notoriété et la connaissance du recours auprès des élèves et des parents québécois, des efforts considérables de promotion, de diffusion d'information et de pédagogie sur le rôle de l'institution et sur la procédure de traitement des plaintes et des signalements sont à prévoir au cours des prochaines années.

Inscrire sa nouvelle compétence en tant que valeur ajoutée

L'arrivée du Protecteur national de l'élève permet au mécanisme de traitement des plaintes en milieu scolaire de passer à une autre étape qualitative. En effet, l'introduction d'un acteur neutre et impartial qui prend pour guide l'amélioration continue des services scolaires offre de nouvelles possibilités pour les réseaux d'éducation public et privé québécois.

La mise en œuvre de ce nouveau recours indépendant, rigoureux et cohérent dans toutes les régions du Québec pour entendre et traiter les insatisfactions relatives aux services scolaires, incluant désormais, de manière distinctive, les situations de violences sexuelles, constitue une réelle valeur ajoutée pour les élèves et leurs parents.

De plus, l'introduction dans la *Loi sur le protecteur national de l'élève* du concept de signalement en matière d'acte de violence à caractère sexuel, où toute personne détenant des renseignements concernant un tel acte commis à l'endroit d'un élève peut les porter à la connaissance d'une protectrice ou d'un protecteur régional de l'élève, confirme et renforce le rôle du Protecteur national de l'élève dans le traitement de ces situations.

En plus des directeurs de la protection de la jeunesse, des services policiers et des acteurs impliqués lors du déclenchement de l'Entente multisectorielle relative aux enfants victimes d'abus sexuels, d'abus physiques ou de négligence grave, le Protecteur national de l'élève est appelé à travailler de concert avec plusieurs autres acteurs bien implantés, et doit être en mesure de jouer pleinement son rôle et constituer une valeur ajoutée, au premier chef pour les victimes.

De récentes initiatives législatives, au demeurant fondées sur des objectifs louables et importants à l'égard des enfants et des élèves du Québec, ont également eu pour effet de multiplier les acteurs étatiques œuvrant pour la défense des droits des jeunes. Ces initiatives, si elles ne sont pas bien arrimées, peuvent créer une réelle confusion dans l'esprit des citoyennes et citoyens lorsque vient le moment d'identifier le bon recours ou le bon organisme à interpeller.

C'est dans ce contexte externe global que le Protecteur national de l'élève a amorcé sa mission. Bâtir sa notoriété, asseoir sa compétence et développer sa crédibilité ont marqué sa première année d'existence et seront au cœur de ses actions des prochaines années. En gardant à l'esprit certaines préoccupations comme ses délais de traitement, l'impartialité de son travail et l'efficacité de son pouvoir de recommandation, il travaille au quotidien afin d'offrir aux élèves, à leurs parents et aux organismes scolaires des solutions et des améliorations au système scolaire québécois.

Contexte interne

Les défis des premiers pas

Institution naissante, le Protecteur national de l'élève est passé, en quelques mois à peine, de quelques employés à plus d'une trentaine. Cette période d'effervescence entourant la création d'un nouvel organisme gouvernemental a attiré de multiples talents motivés et mobilisés par l'expérience rare de construire un nouveau recours citoyen. Ce personnel dévoué a tour à tour réfléchi, préparé, mis en place, stabilisé et consolidé une nouvelle procédure de traitement des plaintes et des signalements qui se veut accessible, simple et efficace.

Cette réalité amène toutefois son lot de défis, dont la nécessité de développer de façon simultanée — et rapidement — l'expertise requise permettant le traitement rigoureux et crédible des plaintes et des signalements. En effet, 13 protectrices et protecteurs régionaux de l'élève à temps plein et quatre (4) à temps partiel sont entrés en fonction simultanément en mai 2023. La même situation, à peu de chose près, a prévalu pour les autres membres du personnel appelés à les soutenir dans l'exercice de leurs fonctions. Trois (3) autres protectrices régionales à temps partiel se sont jointes à l'équipe au printemps 2024. Cette situation exceptionnelle requiert entre autres des actions de concertation et de formation intenses pour développer dans les meilleurs délais possibles les compétences optimales pour la pleine réalisation de la mission de l'institution.

Une expertise indispensable

Le développement de ces compétences est d'autant plus important considérant la nature même des fonctions à exercer. L'éducation au Québec est constituée d'un nombre important d'encadrements, de lois, règlements, politiques, programmes, normes et directives et ce, aussi bien au niveau national que local. Les réseaux d'éducation public et privé comportent par ailleurs leur lot de réalités, d'usages et de spécificités, parfois même régionales. Dans cette réalité complexe, le développement et le maintien d'une expertise de pointe et à jour représentera un défi constant.

La présence de la plus grande diversité possible d'expertises au sein de l'institution est aussi rendue nécessaire par l'indispensable crédibilité dont doivent pouvoir bénéficier les protectrices et protecteurs régionaux de l'élève et le Protecteur national de l'élève. En effet, pour en venir à des conclusions solides et maximiser le taux d'implantation des recommandations acceptées et suivies, elles et ils doivent détenir les compétences et les connaissances requises.

Les particularités de l'exercice des fonctions

Le Protecteur national de l'élève est à ce jour constitué de vingt protectrices et protecteurs régionaux de l'élève, répartis sur le territoire québécois, et d'une équipe d'employés en soutien présents essentiellement à Québec et à Montréal. Cette équipe de petite taille permet de conserver une bonne flexibilité organisationnelle, mais certaines particularités et les nouvelles réalités du travail s'avèrent un défi pour la suite des choses.

La *Loi sur le protecteur national de l'élève* établissant le concept de protectrices et de protecteurs régionaux de l'élève présent(e)s dans toutes les régions du Québec, ces personnes exercent leurs fonctions à partir de leurs résidences respectives. Dans leur mission d'aller à la rencontre des personnes plaignantes, les protectrices et les protecteurs régionaux de l'élève sont soutenus dans leur travail par les autres membres du personnel de l'institution.

Nommés par le ministre de l'Éducation et non en vertu de la *Loi sur la fonction publique*, les protectrices et protecteurs régionaux de l'élève effectuent leur travail en télétravail à plein temps, tandis que les autres membres du personnel, pour qui la politique-cadre en matière de télétravail s'applique, le font à raison d'un maximum de trois (3) jours par semaine.

En cette période où la mobilité et la rareté de la main-d'œuvre se généralisent pour tous les employeurs, privés comme gouvernementaux, le Protecteur national de l'élève a su recruter un personnel polyvalent, flexible et hautement qualifié. Rien ne doit être tenu pour acquis et les efforts de mobilisation et de développement continu de la main-d'œuvre seront cruciaux dans les années à venir.

3



CHOIX STRATÉGIQUES

CHOIX STRATÉGIQUES

Les choix stratégiques du Plan stratégique 2024-2028 sont en adéquation avec les éléments et les défis propres au contexte du Protecteur national de l'élève, avec ses capacités organisationnelles, et sont étroitement liés à une volonté de construire la notoriété et la crédibilité essentielles à la réalisation optimale de sa mission. Trois grands enjeux ont ainsi été identifiés :

- **Un recours à faire connaître**
- **Une efficacité à démontrer**
- **Une expertise à mobiliser et à maintenir**

Enjeu stratégique 1

Un recours à faire connaître

La prémisses de base pour l'utilisation d'un recours par les citoyennes et les citoyens est celle de la connaissance de ce même recours. Confrontés à une situation problématique, les citoyennes et citoyens doivent pouvoir se diriger vers la bonne ressource.

Jeune institution responsable d'une toute nouvelle procédure de traitement des plaintes et des signalements dans le réseau de l'éducation du Québec, le Protecteur national de l'élève est doublement conscient de l'importance de se faire connaître. Remplaçant deux précédents recours, l'un pour le réseau public et l'autre pour le réseau privé, il doit faire sa place dans le paysage scolaire et absolument bâtir et accroître sa notoriété afin que les élèves et leurs parents sachent vers qui se diriger en cas d'insatisfaction envers un service scolaire, ou en cas d'acte de violence à caractère sexuel affectant un élève. Et ce, désormais autant dans les établissements d'enseignement publics que privés.



Orientation 1

Développer la notoriété du Protecteur national de l'élève auprès des élèves et des parents

Le processus de traitement des plaintes place l'élève et son parent au cœur de la démarche. Il est donc primordial que ceux-ci connaissent l'existence du Protecteur national de l'élève et qu'ils sachent vers qui se tourner tout au long de leur parcours scolaire ou de celui de leurs enfants. Les élèves qui obtiennent leur diplôme étant constamment remplacés par d'autres qui débutent leur cheminement scolaire, les efforts entourant le développement de la notoriété du Protecteur national de l'élève se devront d'être constants et marqués.

Ces efforts à déployer reposent par ailleurs sur l'obligation inscrite à la *Loi sur le protecteur national de l'élève* d'assurer la promotion de son rôle et de celui des protectrices et des protecteurs régionaux de l'élève, et de diffuser l'information sur les droits des élèves et de leurs parents.

Objectif 1.1

Accroître la connaissance du recours et du rôle du Protecteur national de l'élève et des protectrices et des protecteurs régionaux de l'élève

La procédure de traitement des plaintes et des signalements comporte au maximum trois étapes et vise le traitement rapide, accessible et efficace des insatisfactions manifestées par les élèves ou leurs parents. Améliorer la connaissance de ce recours auprès de ces deux segments importants de la population sera essentiel à la bonne marche de l'institution.

Faire connaître ce qu'est un ombudsman et le rôle exact du Protecteur national de l'élève sera également une façon d'établir sa notoriété et d'assurer que les personnes devant recourir à ses services s'y réfèrent facilement et rapidement. Impartiaux, objectifs et rigoureux, le Protecteur national de l'élève et les protectrices et protecteurs régionaux de l'élève, qui sont les représentants de l'organisation sur le terrain, visent ultimement à améliorer les services scolaires par le biais des recommandations qu'ils formulent aux organismes scolaires à l'issue du traitement des plaintes et signalements reçus.

Pour accroître la connaissance du recours et de son rôle, le Protecteur national de l'élève utilisera deux indicateurs de performance afin de mesurer les résultats obtenus, soit :

- Le taux de notoriété du Protecteur national de l'élève;
- Le taux de progression du nombre d'abonnés aux communications numériques du Protecteur national de l'élève.

Les résultats d'un sondage mené à l'automne 2023 indiquaient que le taux de notoriété du Protecteur national de l'élève s'élevait à 7 % dans la population québécoise. Le même type de sondage sera réalisé à l'automne de chaque année afin de mesurer l'évolution de son taux de notoriété.

Le nombre de personnes abonnées aux différents canaux de communication de l'institution constitue un autre indicateur du développement de sa notoriété. Au 12 février 2024,

2 008 internautes étaient abonnés aux différents réseaux sociaux et à l'infolettre publique du Protecteur national de l'élève. Le décompte des abonnés sera refait au 31 mars de chaque année.

Indicateurs	Cible 2024-2025	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027	Cible 2027-2028
Taux de notoriété du Protecteur national de l'élève Mesure de départ : 7 %	8 %	9 %	11 %	12 %
Taux de progression du nombre d'abonnés aux communications numériques du Protecteur national de l'élève Mesure de départ : 2 008	20 % p/r à la mesure de départ de 2023-2024	20 % p/r à 2024-2025	10 % p/r à 2025-2026	10 % p/r à 2026-2027

Enjeu stratégique 2

Une efficacité à démontrer

En plus de la notoriété du recours et du rôle de l'institution, le Protecteur national de l'élève, à l'instar d'autres ombudsmans, vise la plus grande efficacité de ses actions. Processus simplifiés, accessibilité accrue et efficience du traitement des dossiers, voilà les caractéristiques qui visent à démontrer l'efficacité d'un ombudsman et de son recours.

Pour le Protecteur national de l'élève, l'efficacité de son organisation se démontre principalement par la durée raisonnable du traitement des plaintes et des signalements qui lui sont confiés, en tenant compte du niveau de complexité de chaque dossier. Elle est également prouvée par l'effet concret et pérenne des recommandations soumises aux organismes scolaires.

Lorsqu'une personne fait appel aux services de l'institution, elle doit se sentir écoutée, comprise, prise en charge et constater que tout est mis en place pour un traitement rigoureux et efficace de sa plainte, sans compromis sur la qualité.

L'orientation et les trois objectifs sous-jacents à cet enjeu visent à contribuer au développement d'une crédibilité acquise dès que possible, et durable dans le temps.



Orientation 2

Édifier la crédibilité du Protecteur national de l'élève et des protecteurs régionaux de l'élève

L'efficacité comme ligne directrice permettra au Protecteur national de l'élève d'édifier sa crédibilité auprès de ses utilisateurs et du réseau de l'éducation québécois. Plus le traitement des plaintes et des signalements sera efficace, plus le recours gagnera en crédibilité. Cette confiance du public et des organismes scolaires envers son processus sera cruciale dans les prochaines années et des efforts notables devront y être consacrés.

Objectif 2.1

Optimiser l'impact des recommandations

Une fois l'analyse d'un dossier complétée, le traitement d'une plainte ou d'un signalement peut mener à la formulation de recommandations aux organismes scolaires par les protectrices et les protecteurs régionaux de l'élève. Visant à améliorer les services scolaires tout en assurant la protection des droits des élèves et de leurs parents, ces recommandations doivent être innovantes et applicables concrètement. Plus les recommandations seront pertinentes, étoffées et réfléchies sous l'angle de l'amélioration continue des services scolaires, plus les organismes visés seront enclins à les accepter et à les implanter.

Deux indicateurs seront utilisés afin de mesurer l'impact des recommandations formulées par les protectrices et les protecteurs régionaux de l'élève, soit :

- Le taux d'acceptation des recommandations par les organismes scolaires;
- Le taux d'implantation des recommandations acceptées par les organismes scolaires.

Le taux d'acceptation des recommandations par les organismes scolaires représente la proportion des recommandations qui sont acceptées par les organismes scolaires parmi l'ensemble de toutes les recommandations formulées durant la période considérée. En date du 31 mai 2024, ce taux était de 89 %.

Quant au taux d'implantation des recommandations acceptées par les organismes scolaires, il s'agit de la proportion des recommandations acceptées qui sont implantées par les organismes scolaires, à la satisfaction de la protectrice ou du protecteur régional de l'élève, parmi l'ensemble de toutes les recommandations formulées et acceptées durant la période considérée.

Un ombudsman comme le Protecteur national de l'élève ne saurait prétendre jouer son rôle sans s'assurer que ses recommandations acceptées soient dûment mises en œuvre. L'année 2024-2025 servira à établir la mesure de départ pour cet indicateur, étant donné que les données disponibles sont insuffisantes pour l'établir dès l'année 2023-2024.

Indicateurs	Cible 2024-2025	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027	Cible 2027-2028
Taux d'acceptation des recommandations par les organismes scolaires Mesure de départ : 89 %	89 %	90 %	91 %	93 %
Taux d'implantation des recommandations acceptées par les organismes scolaires	Établissement de la mesure de départ	+ 1 % p/r à la mesure de départ	+ 2 % p/r à la mesure de départ	+ 3 % p/r à la mesure de départ

Objectif 2.2

Traiter les plaintes et les signalements avec diligence

L'efficacité de la procédure de traitement des plaintes et des signalements du Protecteur national de l'élève sera évidemment évaluée sous l'angle de la célérité. Devant respecter des délais inscrits directement dans la *Loi sur le protecteur national de l'élève*, le Protecteur national de l'élève optimisera ses processus internes afin que les plaintes et les signalements soient traités avec la plus grande diligence possible, sans compromis sur la rigueur. Ces délais varient entre 20 et 35 jours ouvrables, selon les étapes prescrites par la loi qu'un dossier aura suivies. Le respect de ces délais légaux et l'obtention d'une durée moyenne de traitement optimale seront autant de preuves de son efficacité.

L'indicateur retenu pour rendre compte de cet objectif est la durée moyenne de traitement des plaintes et des signalements en jours ouvrables, qui s'amorce avec la réception de la plainte ou du signalement, et qui se conclut avec la transmission des conclusions à la personne plaignante et à l'organisme scolaire. En date du 31 mars 2024, cette durée moyenne était de 26 jours ouvrables.

Indicateurs	Cible 2024-2025	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027	Cible 2027-2028
Durée moyenne de traitement des plaintes et des signalements Mesure de départ : 26 jours ouvrables	26 jours ouvrables	25 jours ouvrables	25 jours ouvrables	24 jours ouvrables

Objectif 2.3

Accroître la confiance à l'égard de l'institution

Un processus de traitement des plaintes efficace et rapide contribuera, en plus de la crédibilité de l'institution et du recours, à l'accroissement de la confiance à l'égard du Protecteur national de l'élève et de la procédure de traitement des plaintes et des signalements.

La confiance dans l'institution et dans son rôle d'ombudsman est primordiale. En ce sens, les décisions prises par le Protecteur national de l'élève visent la préservation, voire l'augmentation du taux de confiance envers ses services. Il compte consacrer temps et efforts à construire et développer le lien de confiance avec les élèves et leurs parents, avec les organismes scolaires et les partenaires du réseau, avec le grand public ainsi qu'avec les autres organismes gouvernementaux concernés.

Pour mesurer l'évolution de la confiance envers l'institution, le taux de confiance de la population à son endroit sera utilisé. Les résultats d'un sondage mené à l'automne 2023 indiquaient que le taux de confiance envers le PNE s'élevait à 63 % dans la population québécoise. Le même genre de sondage sera réalisé annuellement afin de mesurer l'évolution de son taux de confiance.

Indicateurs	Cible 2024-2025	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027	Cible 2027-2028
Taux de confiance de la population à l'égard du Protecteur national de l'élève Mesure de départ : 63 %	64 %	65 %	67 %	68 %

Enjeu stratégique 3

Une expertise à mobiliser et à maintenir

En ces temps de grande mobilité et de rareté de la main-d'œuvre, une jeune organisation en plein développement comme le Protecteur national de l'élève doit rassembler ses forces afin de fidéliser son personnel, le mobiliser, développer son savoir-faire et son esprit d'innovation, dans le but de limiter le roulement des effectifs et éviter la perte d'expertise interne.

La création et la mise en œuvre d'une nouvelle procédure de traitement des plaintes et signalements ainsi que les défis emballants qui y sont associés ont constitué un pouvoir attractif qui a permis le recrutement d'un personnel polyvalent, talentueux et très motivé. Forte de ce souffle créateur, le prochain défi de l'institution sera de créer une culture organisationnelle stimulante qui permettra à l'ensemble du personnel de s'épanouir professionnellement et personnellement. Cette culture mise de l'avant donnera envie à de futures ressources de contribuer de manière pérenne à la mission du Protecteur national de l'élève, au bénéfice des élèves et des parents québécois.



Orientation 3

S'établir comme une institution compétente et attrayante

La professionnalisation et la standardisation du traitement des plaintes et des signalements étaient des objectifs sous-jacents à la création du Protecteur national de l'élève. En mode de concertation et de collaboration depuis sa création, l'institution valorise l'acquisition, le développement et le partage des multiples expertises qui le constituent. Le Protecteur national de l'élève fait le pari qu'en formant de façon continue et structurée son personnel et en encourageant le développement des nombreuses compétences nécessaires à son travail d'ombudsman, il contribuera à maintenir et à augmenter l'attrait qu'il exerce auprès des talents recrutés.

Objectif 3.1

Constituer une expertise diversifiée et durable

En complément des talents, des savoir-faire variés et des expériences professionnelles de son personnel, le Protecteur national de l'élève souhaite investir dans la formation continue de ses employés. Institution de petite taille, le Protecteur national de l'élève mise sur la polyvalence et l'agilité afin de réaliser la mission dont il est investi. En ce sens, les multiples facettes du travail effectué par ses ressources requièrent que des efforts et du soutien organisationnel soient prodigués afin de constituer et maintenir une expertise diversifiée et durable. L'institution mise sur la complémentarité des expertises de son personnel afin de poursuivre son développement, en mettant à profit la formation par les pairs ainsi que par des formateurs externes.

Pour mesurer l'atteinte de cet objectif, le Protecteur national de l'élève utilisera le pourcentage du personnel ayant atteint les cibles annuelles de formation continue comme indicateur de performance.

Le pourcentage du personnel ayant atteint les cibles annuelles de formation continue est défini comme la proportion du personnel qui a atteint la cible établie pour son corps d'emploi en matière d'heures de formation. La mesure de départ est établie à 80 %.

Indicateurs	Cible 2024-2025	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027	Cible 2027-2028
Pourcentage du personnel ayant atteint les cibles annuelles de formation continue Mesure de départ : 80 %	82 %	84 %	86 %	90 %

Objectif 3.2

Attirer et fidéliser les talents

Le Protecteur national de l'élève souhaite se positionner comme un employeur attractif et compte prendre les moyens afin de constituer une culture organisationnelle saine et stimulante, au sein de laquelle son personnel s'épanouit et désire continuer de se développer. L'esprit de corps, la solidarité, le travail d'équipe, le partage d'expertise et la construction collaborative sont tous des éléments qui seront mis de l'avant afin d'attirer, mobiliser et fidéliser le personnel de l'institution.

Le Protecteur national de l'élève mesurera l'atteinte de cet objectif qu'il se fixe grâce au taux de mobilisation du personnel.

La mobilisation du personnel fait référence à l'engagement, ainsi qu'à l'implication émotionnelle et intellectuelle des employés envers leur organisation. Les résultats d'un sondage interne effectué à l'hiver 2024 nous montrent que ce taux était de 92,5 % et constituera la mesure de départ utilisée. Des sondages annuels seront réalisés auprès du personnel.

Indicateurs	Cible 2024-2025	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027	Cible 2027-2028
Taux de mobilisation du personnel				
Mesure de départ : 92,5 %	90 % ou plus	90 % ou plus	90 % ou plus	90 % ou plus

TABLEAU SYNOPTIQUE DU PLAN STRATÉGIQUE 2024-2028 du Protecteur national de l’élève

MISSION

Veiller au respect des droits des élèves fréquentant les établissements d’enseignement publics et privés et des enfants recevant un enseignement à la maison — et de leurs parents — au regard des services qui leur sont rendus.

VISION

Un ombudsman pour le réseau scolaire accessible, efficace et digne de confiance.

VALEURS

Bienveillance
Équité
Rigueur

ENJEU 1 : Un recours à faire connaître									
Orientations		Objectifs		Indicateurs		Cible 2024-2025	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027	Cible 2027-2028
1	Développer la notoriété du Protecteur national de l'élève auprès des élèves et des parents	1.1	Accroître la connaissance du recours et du rôle du Protecteur national de l'élève et des protectrices et des protecteurs régionaux de l'élève	1	Taux de notoriété du Protecteur national de l'élève Mesure de départ : 7 % (2023-2024)	8 %	9 %	11 %	12 %
				2	Taux de progression du nombre d'abonnés aux communications numériques du Protecteur national de l'élève Mesure de départ : 2 008 abonnés (2023-2024)	20 % p/r à la mesure de départ de 2023-2024	20 % p/r à 2024-2025	10 % p/r à 2025-2026	10 % p/r à 2026-2027
ENJEU 2 : Une efficacité à démontrer									
Orientations		Objectifs		Indicateurs		Cible 2024-2025	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027	Cible 2027-2028
2	Édifier la crédibilité du Protecteur national de l'élève et des protectrices et des protecteurs régionaux de l'élève	2.1	Optimiser l'impact des recommandations	3	Taux d'acceptation des recommandations par les organismes scolaires Mesure de départ : 89 % (2023-2024)	89 %	90 %	91 %	93 %
				4	Taux d'implantation des recommandations acceptées par les organismes scolaires	Établissement de la mesure de départ	+ 1 % p/r à la mesure de départ	+ 2 % p/r à la mesure de départ	+ 3 % p/r à la mesure de départ
		2.2	Traiter les plaintes et les signalements avec diligence	5	Durée moyenne de traitement des plaintes et des signalements Mesure de départ : 26 jours ouvrables (2023-2024)	26 jours ouvrables	25 jours ouvrables	25 jours ouvrables	24 jours ouvrables
		2.3	Accroître la confiance à l'égard de l'institution	6	Taux de confiance de la population à l'égard du Protecteur national de l'élève Mesure de départ : 63 % (2023-2024)	64 %	65 %	67 %	68 %
ENJEU 3 : Une expertise à mobiliser et à maintenir									
Orientations		Objectifs		Indicateurs		Cible 2024-2025	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027	Cible 2027-2028
3	S'établir comme une institution compétente et attrayante	3.1	Constituer une expertise diversifiée et durable	7	Pourcentage du personnel ayant atteint les cibles annuelles de formation continue Mesure de départ : 80 % (2023-2024)	82 %	84 %	86 %	90 %
		3.2	Attirer et fidéliser les talents	8	Taux de mobilisation du personnel Mesure de départ : 92,5 % (2023-2024)	90 % ou plus	90 % ou plus	90 % ou plus	90 % ou plus



*Protecteur national
de l'élève*

Québec

