

RAPPORT ANNUEL

2022-2023



Table des matières

| | |
|--|----|
| Table des matières (+acronymes) | 3 |
| Bilan de l'année | 4 |
| Mission et vision | 6 |
| L'intervention au CAAP | 7 |
| Nos services en 2022-2023 | 9 |
| Les services d'information | 10 |
| Les services d'A&A | 13 |
| • Appréciation des services | 14 |
| • A&A RSSS | 15 |
| • A&A CAAP sur le bail | 23 |
| • Portrait des usager·ères | 29 |
| Gouvernance et équipe | 32 |
| Partenariats et vie associative | 33 |
| Communications | 36 |
| Finances et administration | 37 |
| Prospectives | 38 |

Acronymes

A&A : Assistance et accompagnement

CAAP : Centre d'assistance et d'accompagnement aux plaintes

CPQS : Commissariat aux plaintes et à la qualité des services

FCAAP : Fédération des CAAP

LSSSS : Loi sur les services de santé et les services sociaux

MAMH : Ministère des Affaires municipales et de l'Habitation

MDE : Médecin examinateur

MDR : Comité de révision

MSSS : Ministère de la Santé et des Services sociaux

PDC : Protecteur du citoyen

REP : Régime d'examen des plaintes du RSSS

RPA : Résidence privée pour aînés

RSSS : Réseau de la santé et des services sociaux

TAL : Tribunal administratif du logement

Bilan de l'année

C'est avec le sentiment du devoir accompli que l'équipe et le conseil d'administration (CA) vous présentent le Rapport annuel 2022-2023 du CAAP-Capitale-Nationale.

Rappelons que la pérennisation des services offerts aux résident·es de résidences privées pour aînés (RPA) quant à leur bail a été confirmée en mars 2022. Cela a amené le CA et la direction, dès le début de l'année, à entamer de grands chantiers pour consolider notre organisation.

Dans un monde où la mobilité et la rareté de la main-d'œuvre sont des enjeux majeurs, nous avons amélioré les conditions de travail du personnel salarié du CAAP. De plus, nous avons agrandi notre équipe par l'embauche d'Ariann Laurin en janvier 2023, responsable des communications, ainsi que d'Andréanne Juneau-Fecteau en mars 2023, conseillère. Nous croyons que le CAAP est désormais mieux positionné pour se faire connaître, tout en maintenant son souci d'offrir des services de meilleure qualité et à plus grande échelle.

En août 2022, nous avons débuté un grand exercice de planification stratégique.

Nous disposons déjà de tous les éléments : un nouvel énoncé de mission, une vision actualisée, des orientations spécifiques et des valeurs organisationnelles qui nous représentent davantage. Il reste à ce que le CA et l'équipe finalisent le tout, avec pour objectif d'adopter notre nouveau plan stratégique à la fin de l'automne 2023.

2022-2023 fût aussi une année où le travail de réseautage s'est « déconfiné » ! Nous avons repris nos contacts avec plusieurs partenaires et en avons établi de nouveaux.

L'équipe a réalisé de nombreuses séances d'information pour faire connaître nos services et sensibiliser la population aux droits des usager·ères dans le Réseau de la santé et des services sociaux (RSSS) et des personnes vivant dans les résidences privées pour aînés (RPA). Nous sommes particulièrement fier·es des avancées faites lors de nos collaborations avec des intervenant·es clé·es du CIUSSS de la Capitale-Nationale afin de mieux faire connaître les droits des résident·es de RPA, notamment dans les situations difficiles relativement à la fermeture de celles-ci.

Du côté de l'équipe, nous réapprenons à travailler ensemble dans un mode hybride, de façon dynamique. Nous avons, dans cette perspective, mis l'accent sur le travail d'équipe et la collaboration, compétences particulièrement importantes dans un contexte où les dossiers sont de plus en plus complexes et dans un environnement de changements et de tensions sociales. Il faut d'ailleurs souligner le travail de l'équipe d'intervention dans l'accueil des personnes qui s'adressent au CAAP. La mise en place d'une première ligne a permis une réponse plus efficace et orientée vers le besoin de la population.

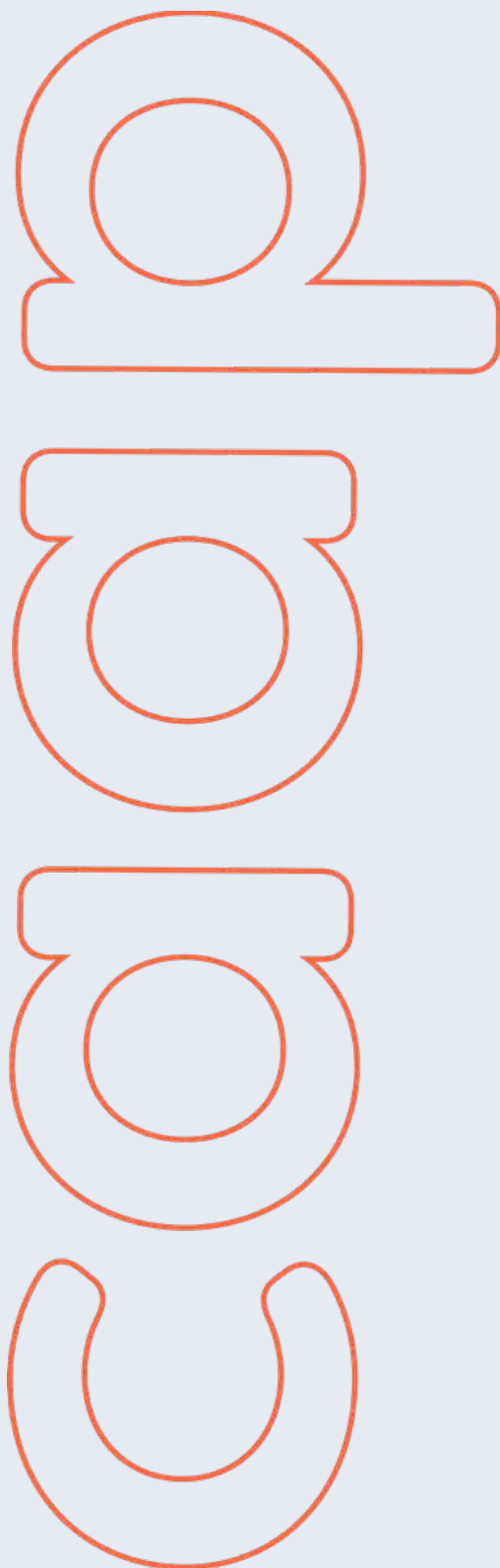
Finalement, nous remercions tous les membres de l'équipe et du CA pour leur engagement auprès de notre organisation. Ensemble, nous contribuons à faire une différence dans la vie de la population de la région et participons ainsi à faire rayonner les droits des usager·ères du RSSS, ainsi que des résident·es de RPA.



Rosaire Roy
Président



Ian-Renaud Lauzé
Directeur général



Mission et vision

MISSION

Le CAAP-Capitale-Nationale est un organisme communautaire autonome et indépendant qui a pour mission d'assister et d'accompagner toute personne dans une démarche de plainte concernant des établissements et des organismes du RSSS afin d'assurer le respect de ses droits.

VISION

Être l'un des acteurs fondamentaux de l'amélioration de la qualité des services publics.

NOS VALEURS

Respect, confidentialité, autonomie, ouverture d'esprit, qualité, accessibilité.

Mandats

Nos activités se déroulent dans le cadre de deux (2) mandats à la fois distincts et interconnectés. L'assistance et l'accompagnement sont au cœur de ces deux mandats.

Depuis 2004, le CAAP est mandaté en vertu de la Loi sur les services de santé et les services sociaux (LSSSS) par le ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS) pour **informer, assister et accompagner** les usagères du RSSS qui désirent connaître leurs droits ou qui souhaitent porter plainte auprès

des commissaires aux plaintes et à la qualité des services (CPQS) ou du Protecteur du citoyen (PDC) dans le cadre du Régime d'examen des plaintes (REP). C'est le service **RSSS**.

Depuis avril 2019, le CAAP est mandaté par le ministère des Affaires municipales et de l'habitation (MAMH) pour **informer et assister** les locataires des RPA à propos de leur bail ainsi que de leurs droits et obligations. C'est le service **CAAP sur le bail**.

Le mandat « CAAP sur bail » découle d'une recommandation faite par le PDC au MSSS en 2016, soit de « confier à un organisme communautaire, tel le CAAP, le mandat d'assister et d'accompagner, sur demande, les locataires d'une résidence privée pour aînés dans l'initiation ou l'exercice des recours pour des litiges relatifs à leur bail ». (Rapport spécial du Protecteur du citoyen, juin 2016).

À noter : Les données exprimées en % dans ce rapport ont été arrondies au 0.5% près.

L'intervention au CAAP

« J'ai été très bien servi·e, le·a conseiller·ère m'a conseillé logiquement, avec courtoisie et un bon sens de l'humour. Merci pour vos conseils que je vais appliquer. »

Un·e usager·ère des services d'assistance et d'accompagnement

Cette année, notre équipe d'intervention a fait face à plusieurs défis, tant pour le service RSSS que pour le service CAAP sur le bail. Grâce à sa créativité, l'équipe a su relever ces défis avec brio.

Nous offrons maintenant notre assistance et accompagnement aux personnes détenues au Centre de détention de Québec qui souhaitent porter plainte au sein du REP. Nous avons été proactifs afin de répondre adéquatement à la réalité de ces personnes, bien différente de celle de la population en général. Nous avons tenu plusieurs échanges avec le CPQS du CIUSSS ainsi qu'avec le personnel responsable au Centre de détention. Aussi, nous avons approché des organismes communautaires qui interviennent auprès des populations carcérales. Toutes ces démarches nous ont permis de mettre en place une procédure mieux adaptée à la situation des personnes détenues et respectueuse de leurs droits.

Améliorer la qualité de nos services et de nos méthodes d'intervention est l'une de nos priorités.

Le premier mandat de la table des conseiller·ères mise sur pied en 2021-2022 fût de mettre à jour notre façon de répondre aux usager·ères qui nous contactent pour la première fois. Ce sont désormais les conseiller·ères qui répondent directement aux demandes entrantes. Cela nous permet de prendre en charge les nouvelles demandes plus rapidement et d'assurer une meilleure continuité dans la dispensation des services, sans négliger les situations qui demandent davantage d'intervention.

Nous sommes sensibles aux situations vécues par des usager·ères ou certains groupes d'usager·ères pouvant être victimes de discrimination en raison de leur différence, notamment les personnes se réclamant de la diversité sexuelle ou de la pluralité de genres ou issues de la diversité culturelle. Cela a mené à des partenariats intéressants avec des organismes du milieu.

S'outiller pour mieux agir

Cette année, plusieurs personnes qui nous ont contactés se trouvaient dans des situations complexes en lien notamment avec la DPJ, les soins et services en santé mentale ou les changements d'affectation de RPA. Ces situations exigent un grand investissement professionnel de la part de nos conseiller-ères. Afin de se soutenir dans ces situations cliniques complexes, les conseiller-ères ont tenu des rencontres de co-développement à l'interne ainsi qu'avec les autres CAAP de la province.

En continuité avec le programme de formation continue mis en place l'année dernière, les conseiller-ères ont eu accès à une série de six formations données par Michelle Lefebvre, formatrice en travail social. Cette 2ème phase a permis à l'équipe de :

- Se doter d'un code de bonnes pratiques mettant l'accent sur la communication et la collaboration ;
- Privilégier les besoins des personnes accompagnées avant le processus ;
- Développer la notion de leadership partagé.

Aussi, par l'intermédiaire de la Fédération des CAAP (FCAAP), l'équipe d'intervention a eu accès aux formations suivantes :

- Le fonctionnement du Tribunal administratif du logement (TAL) et le droit du logement ;
- Le fonctionnement de la direction de la protection de la jeunesse ;
- Les modifications aux normes de certification des RPA.

Une partie non négligeable de nos usager-ères ont des histoires de vie complexes. Le CAAP n'est pas là pour juger de la situation de la personne. Peu importe la situation, nous reconnaissons que tout individu demeure détenteur de ses droits, que cette personne ait une relation délicate avec la DPJ, soit incarcérée en prison ou sous une obligation de traitement en raison d'une problématique de santé mentale.

Nos services en 2022-2023

Nos services sont offerts dans l'ensemble de la région 03. Ils s'adressent tant à ses résident-es qu'aux personnes de l'extérieur qui auraient reçu des services sur notre territoire. En 2022-2023, 1409 personnes ont fait appel à nos services, comparativement à 1285 personnes pour l'année précédente. Nous avons donc desservi 124 personnes de plus cette année. À noter qu'une même personne peut utiliser plus d'un service dans l'année.

Tableau 1 - Bilan global des services sur les deux (2) dernières années (nb)

| | | 2022-2023 | | | 2021-2022 | | |
|-----------------|------|-----------------------------|----------|-------------|-----------------------------|----------|-------------|
| | | Ouverts en début d'exercice | Nouveaux | Total | Ouverts en début d'exercice | Nouveaux | Total |
| Services A&A | RSSS | 40 | 165 | 205 | 52 | 144 | 196 |
| | Bail | 17 | 90 | 107 | 20 | 67 | 87 |
| Services d'info | | - | - | 1117 | - | - | 1029 |
| Grand total | | - | - | 1429 | - | - | 1312 |

« Très bon service les intervenants très attentifs à la situation et supportants, très satisfait-e du service reçu. »

Un·e usager·ère des services d'assistance et d'accompagnement

« Un de nos grands défis est de garder un service de qualité, malgré le nombre de demandes grandissantes »

A. Juneau-Fecteau, conseillère

Les services d'information

Les services d'information - ou information-conseil - permettent de répondre aux questions de la population à propos de tout ce qui touche de près ou de loin à notre mission : information sur les droits, le REP, les baux de RPA et les différents recours possibles. Il s'agit de la porte d'entrée de nos services d'assistance et d'accompagnement (A&A), dont nous reparlerons plus loin dans ce rapport. Aussi, nous redirigeons les personnes qui nous contactent vers d'autres ressources au besoin.

Cette année, 1117 personnes ont utilisé le service d'information-conseil. Ce nombre est en hausse par rapport aux années précédentes. Un nombre significatif d'appels reçus concerne des changements d'affectation de RPA ainsi que la hausse du prix du loyer et des services. Contrairement aux situations rencontrées dans le RSSS, ces situations entraînent des contraintes de temps et une certaine urgence en raison des délais prévus dans le Code civil et la LSSSS. Dans bien d'autres cas, le simple fait d'être accueilli et écouté répond au besoin des personnes qui utilisent nos services d'information-conseil.

Tableau 2 - Bilan des services d'information sur les cinq (5) dernières années (nb)

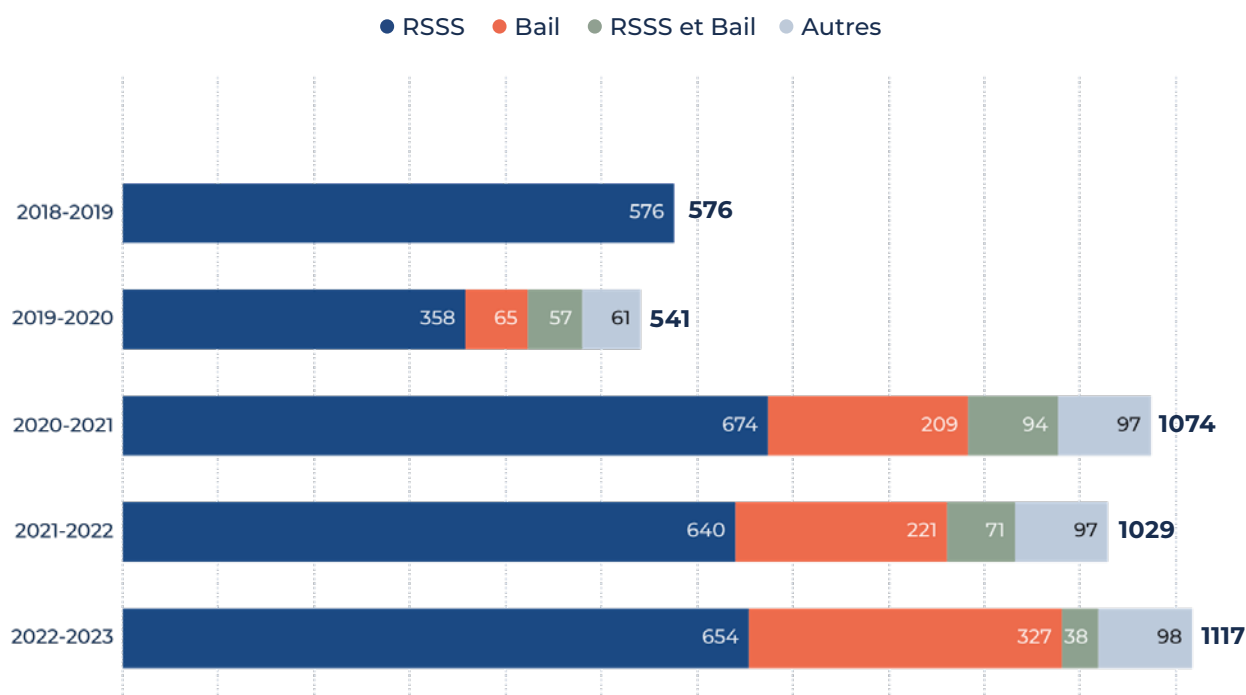


Tableau 3 - Sources de référencement des services d'information en 2022-2023 (%)

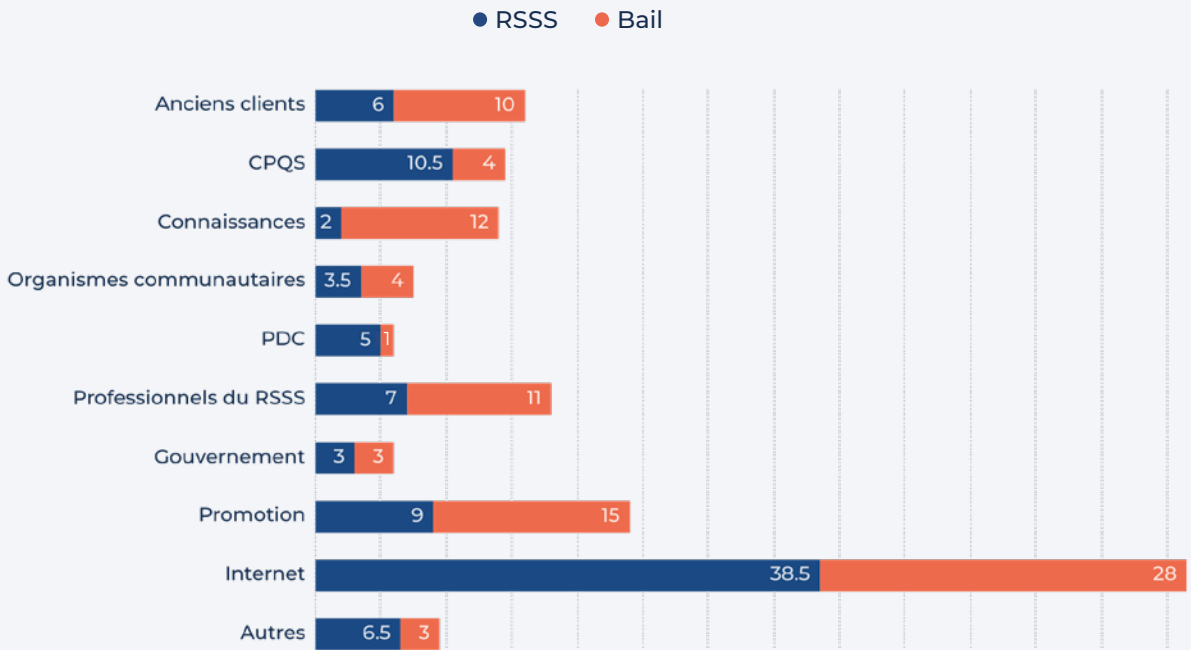


Tableau 4 - Âge et sexe des personnes qui ont utilisé nos services d'information en 2022-2023 (%)

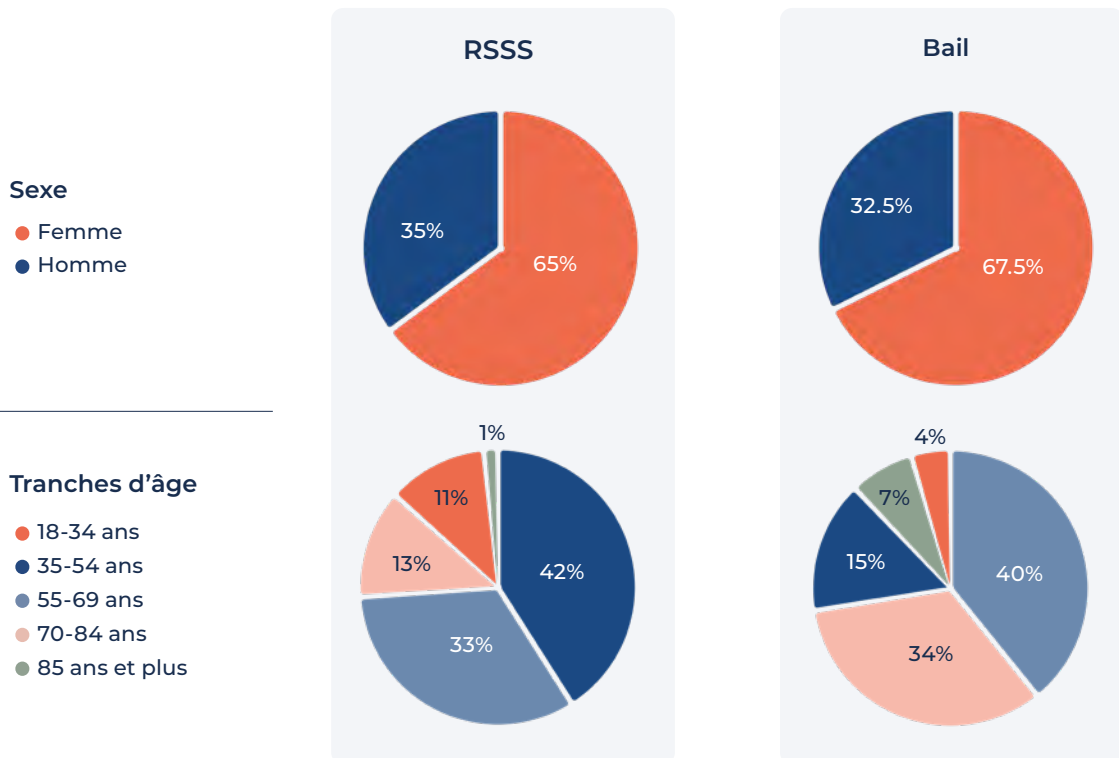


Tableau 5 - Provenance des personnes qui ont utilisé nos services d'information en 2022-2023 (%)

| | | RSSS | Bail | % de la population de la région |
|-----------------------------|-------------------------------|-----------------|-----------------|---------------------------------|
| Côte-de-Beaupré | | 3 % | 5 % | 4 % |
| La Jacques-Cartier | | 1.5 % | 1 % | 6.5 % |
| Portneuf | | 4 % | 3 % | 7.5 % |
| L'Ancienne-Lorette | | 1 % | 3 % | 2 % |
| Ville de Québec | Beauport | 20 % | 18 % | 11 % |
| | Charlesbourg | 9 % | 6 % | 11 % |
| | La Cité-Limoilou | 33 % | 21 % | 14.5 % |
| | La Haute-St-Charles | 6 % | 8 % | 11.5 % |
| | Les Rivières | 6 % | 14 % | 10 % |
| | Ste-Foy – Sillery – Cap-Rouge | 12 % | 18 % | 14 % |
| | | 86 % | 85 % | |
| Saint-Augustin-de-Desmaures | | 1.5 % | 1 % | 3 % |
| Charlevoix | | 3 % | 2 % | 4 % |
| Île- d'Orléans | | 0 % | 0 % | 1 % |
| Hors région | | 330 usager-ères | 214 usager-ères | |

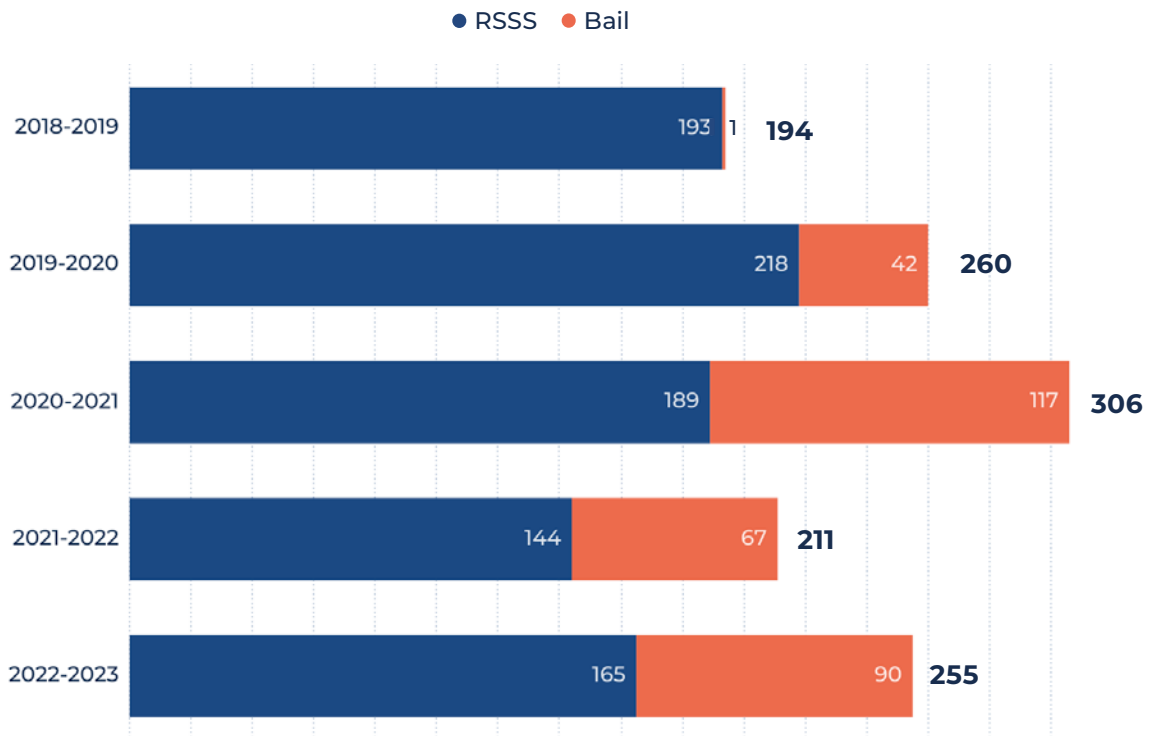


Les services d'assistance et d'accompagnement

Les services d'assistance et d'accompagnement (A&A) sont un suivi à court ou moyen terme auprès des personnes qui nous sollicitent. Ce service implique l'ouverture et la tenue d'un dossier pour chaque individu ou groupe d'individus que nous aidons. Ce sont des services spécialisés : par notre philosophie d'action, nous privilégions l'autonomie des personnes, la sensibilisation aux droits et la réappropriation du pouvoir d'agir. Ainsi, nous respectons les besoins, les capacités et les choix des personnes avec qui nous travaillons.

À l'occasion, les locataires de RPA nous sollicitent pour nos services reliés à la fois au RSSS et au bail. Ces demandes sont comptabilisées dans les statistiques de ces deux types de services. Lorsqu'elles sont liées à la certification gouvernementale, elles se retrouvent dans les services « RSSS » et celles qui touchent à la relation contractuelle avec une RPA se retrouvent dans les services « Bail ».

Tableau 6 - Bilan de services d'A&A sur les cinq (5) dernières années (nb)



Appréciation des services d'A&A

Chaque fois que nous fermons le dossier d'une personne, nous l'invitons à nous faire part de sa satisfaction quant aux services reçus. Cette année encore, la grande majorité des personnes qui ont répondu au sondage se sont dit satisfaites de nos services. Le taux de satisfaction pour les services liés au RSSS est même de 100%.

Taux de réponse aux 125 sondages envoyés

Le taux de réponse représente 29,60%

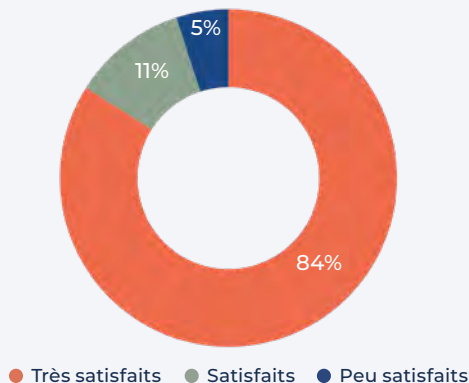
RSSS 13 réponses sur 75

Bail 22 réponses sur 47

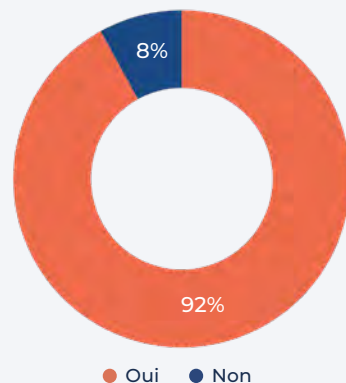
Services combinés 2 réponses sur 3

Tableau 20 - Satisfaction des personnes qui ont utilisé nos services en 2022-2023 (%)

Niveau de satisfaction globale



Est-ce que vous recommanderiez nos services ?



« J'ai été accompagné-e de façon intelligente, professionnelle, attentive et très présente par [le-a conseiller-ère]. Je suis 100% satisfait-e de ses services. »

Un-e usager-ère des services d'assistance et d'accompagnement

À noter que les citations des usager-ères présentées dans ce rapport proviennent intégralement des commentaires laissés dans les sondages, et ce, de façon anonyme. Nous nous sommes permis d'enlever les coquilles le cas échéant.

A&A RSSS

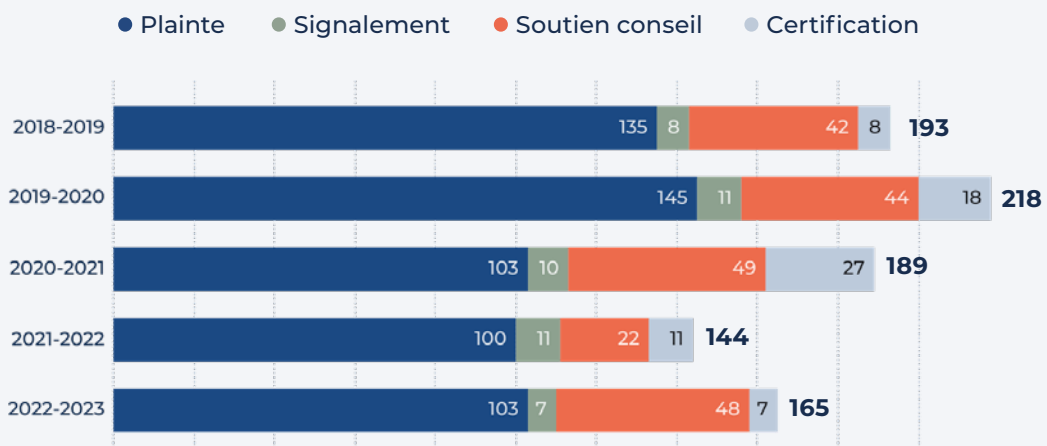
Toute personne qui vit une insatisfaction quant aux services reçus dans le **Réseau de la santé et des services sociaux** (RSSS) ou un conflit dans ce même réseau a le droit d'être entendue. Notre rôle est d'informer la personne sur les recours possibles et sur ses droits, ainsi que de l'accompagner, selon ses besoins et ses choix, tout au long du processus. Les services que nous offrons dans le cadre du Régime d'examen des plaintes (REP) se déclinent ainsi : la plainte, la certification RPA, le signalement et le service-conseil.

Pour l'année 2022-2023, le nombre de nouveaux services liés au RSSS totalise 165. C'est une augmentation de près de 15 % par rapport à l'année précédente. La reprise normale des activités à la suite de la pandémie a probablement eu un effet sur cette hausse, tout comme la pandémie avait probablement eu un effet sur la baisse notable de services enregistrée en 2021-2022. Nous n'avons cependant pas encore retrouvé les seuils d'avant la pandémie.

« Je remercie [le·a conseiller·ère] pour l'excellent accompagnement [qu'il·elle] m'a offert tout au long du processus de dépôt de ma plainte. [Il·elle] m'a fourni de judicieux conseils et a été d'une grande écoute. Grâce à [lui·elle], j'étais beaucoup moins craintif·ve d'aller au bout de tout ce processus. Merci beaucoup encore une fois, je suis très satisfait·e de mon expérience avec vous! »

Un·e usager·ère des services d'assistance et d'accompagnement

Tableau 7 - Bilan de services d'A&A du RSSS sur les cinq (5) dernières années (nb)



La plainte

La plainte est un des moyens qui permet à toute personne qui vit une insatisfaction ou un conflit dans le RSSS de se faire entendre. Nous accompagnons les personnes qui souhaitent déposer une plainte tout au long du processus, tant sur le plan administratif qu'émotionnel.

La certification dans les RPA

Les RPA sont soumises à la certification gouvernementale en vigueur. Les personnes qui y demeurent ont donc des droits au même titre que les autres usager·ères du RSSS.

Toute personne résidant dans une RPA qui n'est pas satisfaite des services reçus ou qui

sent que ses droits ne sont pas respectés peut porter plainte. Nous l'accompagnons, à sa demande et selon ses besoins, tout au long du processus.

Le signalement

Il peut arriver qu'une personne (usager·ère, résident·e, proche aidant·e, travailleur·se) soit témoin, dans l'un des établissements du RSSS ou dans une RPA, d'un geste, d'un comportement ou d'une situation qui lui semble préoccupant. Cette personne peut signaler la situation au CPQS. Nous accompagnons toute personne dans ce processus, que ce soit fait par écrit ou verbalement. Le CAAP a l'obligation de signaler au CPQS les situations où il y a apparence de maltraitance.

Par notre assistance et notre accompagnement, nous aidons les personnes à :

- Clarifier leur situation, leur vécu, leurs besoins et leurs attentes ;
- Nommer et préciser leur insatisfaction ;
- Transmettre leur insatisfaction au bon intervenant ;
- Préparer et participer aux rencontres avec les responsables du traitement de leur plainte ;
- Rédiger des documents ;
- Suivre et comprendre le processus administratif du traitement de leur plainte ou signalement ;
- Analyser et comprendre les conclusions de leur plainte.



« Notre accompagnement dans le processus de plainte et notre vulgarisation des informations relatives au bail favorisent l'accomplissement de la démarche des gens qui en font la demande. Notre soutien prend particulièrement son sens pour les personnes qui ont des problèmes de santé, qui vivent une perte d'autonomie ou le deuil d'un être cher. »

C. Rousseau, conseillère.

Les droits dans le RSSS

Le REP est le mécanisme qui permet aux usager-ères du RSSS de faire valoir leurs droits reconnus par la LSSSS. Pour le tableau 8, à noter que plus d'un droit peut être évoqué dans une démarche de plainte.

Tableau 8 - Droits évoqués dans les démarches de plainte assistées et accompagnées par le CAAP en 2022-2023 (nb)



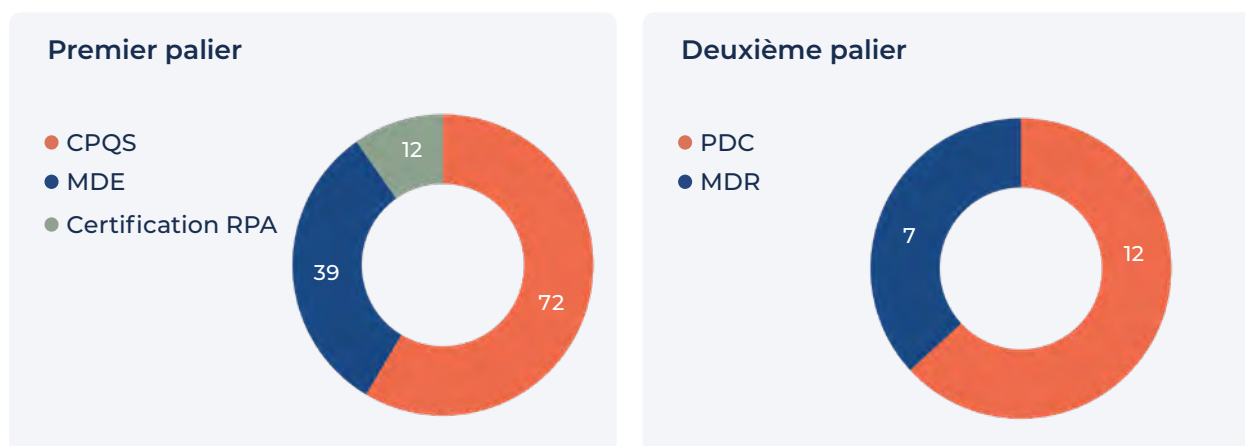
« J'ai beaucoup apprécié toute l'aide que m'a apportée [le-a conseiller-ère], même si au bout du compte ma plainte n'a pas été retenue par le commissariat aux plaintes. »

Un-e usager-ère des services d'assistance et d'accompagnement

Deux niveaux de recours

Le REP comporte 2 paliers de traitement des plaintes. Une personne qui n'est pas satisfaite de la réponse du commissaire (CPQS) ou du médecin examinateur (MDE) au premier palier peut s'adresser respectivement au Protecteur du citoyen (PDC) ou au comité de révision (MDR) au 2ème palier. Nous assistons et accompagnons les personnes à ces deux niveaux. Un-e usager-ère peut aussi nous demander du soutien peu importe l'étape où il-elle en est rendu-e dans sa démarche.

Tableau 9 - Répartition entre les 1er et 2ème paliers des démarches de plaintes assistées et accompagnées par le CAAP en 2022-2023 (nb)



Issues des démarches dans le RSSS

Lorsqu'une plainte est déposée dans le REP, le CPQS (ou PDC, MDE ou MDR) doit fournir des conclusions à la personne plaignante. Le tableau 10 démontre les différentes issues des plaintes déposées en 2022-2023 et accompagnées par le CAAP.

Cette année, 36,5% des plaintes traitées comportent des recommandations. La personne responsable du traitement de la plainte peut faire des recommandations diverses à l'établissement visé, par exemple : offrir de la formation à des membres du personnel, réviser et bonifier des procédures ou ajuster une facture émise par l'établissement.

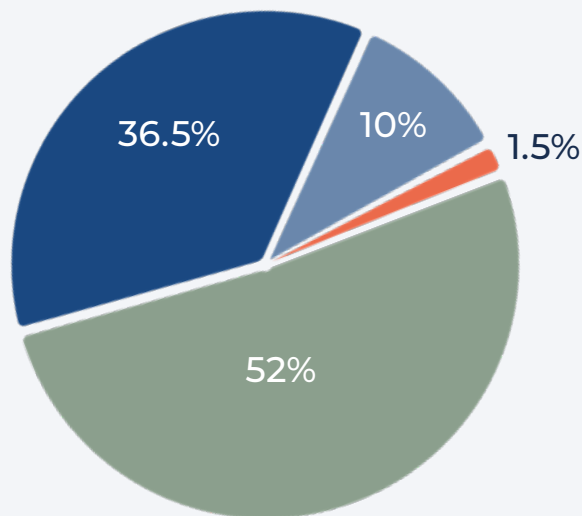
Le REP fixe certains critères par rapport au traitement des plaintes. Ainsi, les plaintes jugées frivoles, vexatoires ou de mauvaise foi peuvent être rejetées à la suite d'une évaluation préliminaire par la personne responsable

du traitement. Le CAAP a pour rôle d'informer ses usager·ères de toutes les issues possibles suite au dépôt d'une plainte et de les assister et accompagner peu importe leur décision quant à la démarche qu'ils-elles souhaitent entreprendre en connaissance de cause.

Les démarches de plaintes assistées et accompagnées par le CAAP ne mènent pas toutes à des conclusions. Pour de multiples raisons, une bonne part des demandes (17 des 94 démarches en 2022-2023) sont abandonnées par les personnes que nous accompagnons, et ce, avant d'être déposées auprès du CPQS. Il arrive parfois, quoique plus rarement, que les plaintes déposées au CPQS soient traitées en intervention (signalement) par celui-ci. Ce fût le cas d'une (1) plainte assistée et accompagnée par le CAAP en 2022-2023.

Tableau 10 - Issues des démarches de plaintes assistées et accompagnées par le CAAP en 2022-2023 (%)

- Réglées en cours de traitement
- Complétées avec recommandations
- Complétées sans recommandations
- Rejetées



Les établissements visés par les plaintes

Le REP est le mécanisme de traitement des plaintes et des insatisfactions des usager·ères de plusieurs établissements faisant partie ou étant liés au RSSS.

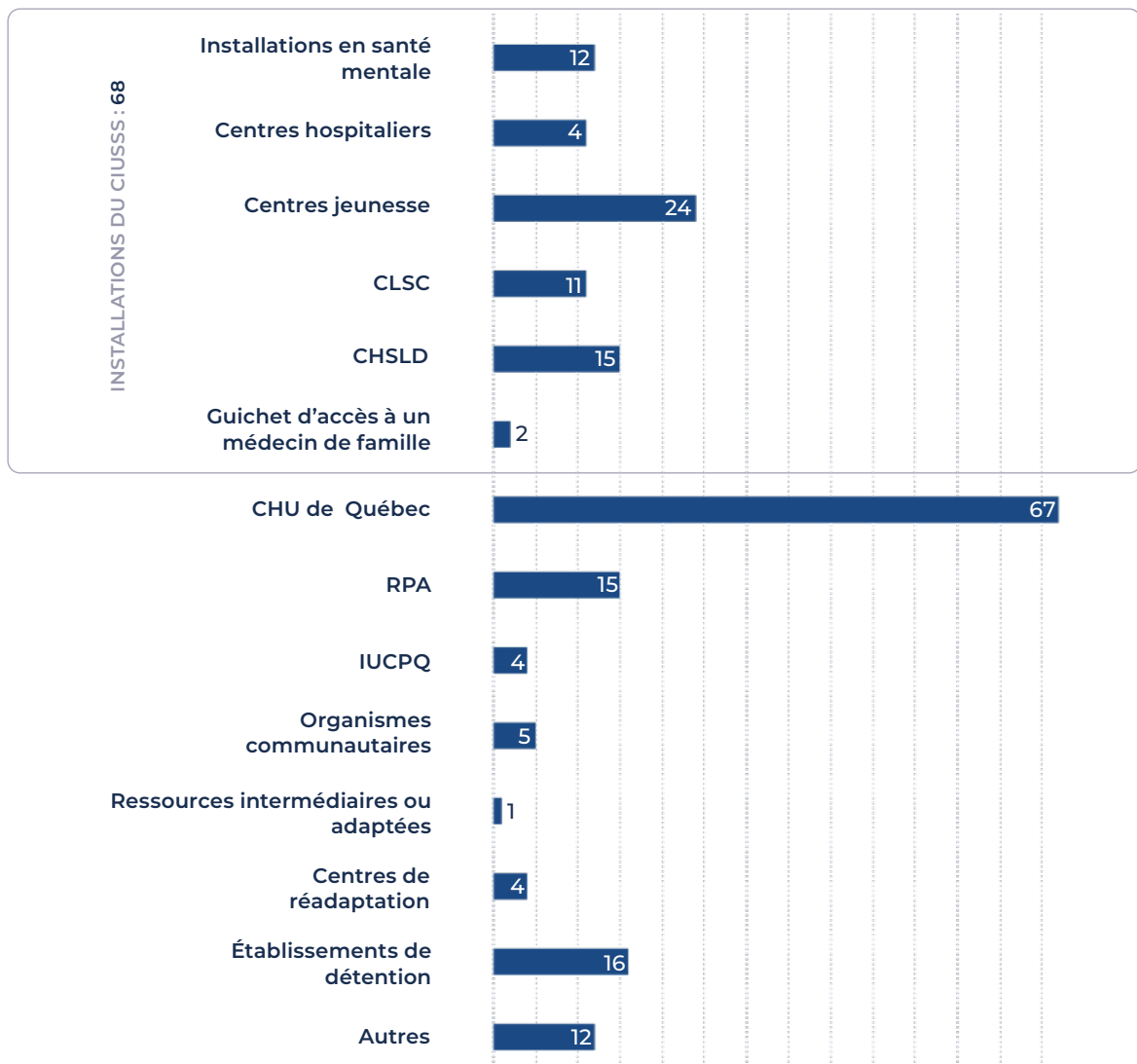
Les trois grands établissements dans la région de la Capitale-Nationale sont le CHU de Québec, le CIUSSS et l'IUCPQ. Étant donné la large mission du CIUSSS, nous l'avons divisé selon certains types d'installations.

D'autres organismes peuvent aussi être visés par le REP, soit lorsqu'ils ont un lien avec le RSSS (exemple : les organismes communautaires, les RPA ou certaines coopératives de services). Ces plaintes sont généralement traitées par le commissariat du CIUSSS. Sur les 192 plaintes assistées et accompagnées par le CAAP cette année, le CIUSSS et le CHU de Québec en ont généré plus du 2/3, soit respectivement 36,5 % et 34 % (voir tableau 11).

Depuis mai 2022, le CAAP assiste et accompagne les personnes détenues au Centre de détention de Québec lorsqu'elles souhaitent porter plainte en lien avec un service reçu en santé et services sociaux. Nous avons accompagné au total 16 personnes détenues dans leur processus de plainte auprès du CPQS, ce qui représente plus de 8% des plaintes sur lesquelles nous avons procuré de l'assistance cette année. En termes de nouveaux services ouverts en 2022-2023, ces demandes en représentent le 15%. Force est de constater que le besoin d'A&A auprès des personnes détenues était bel et bien présent.

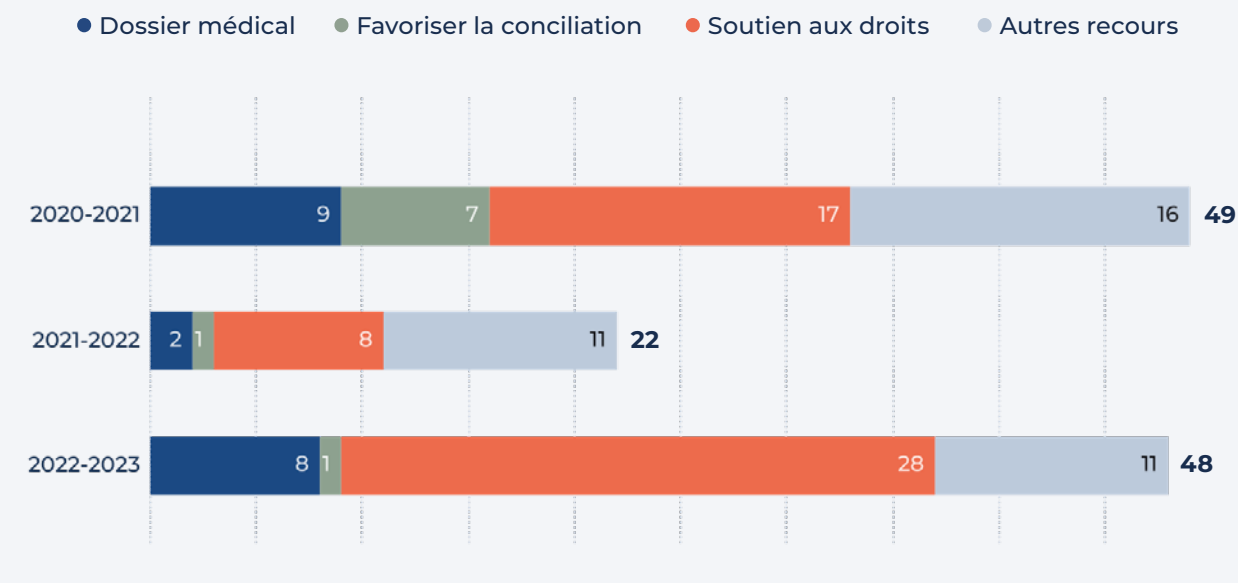


Tableau 11 - Installations visées par les plaintes du RSSS en 2022-2023 (nb)



Soutien-conseil dans le RSSS

Tableau 12 - Bilan des services de soutien-conseil dans le RSSS sur les trois (3) dernières années (nb)



Le soutien-conseil est un service complémentaire à une démarche de plainte ou une autre assistance relative au REP. Cela inclut notamment :

- Accompagner dans une démarche visant à favoriser la conciliation afin de trouver des solutions rapides aux insatisfactions. Par exemple, une personne peut demander notre aide pour s'adresser directement à l'intervenant-e visé-e par son insatisfaction et tenter de trouver une entente ;
- Assister les demandes d'accès ou de modifications à un dossier médical ou psychosocial ;
- Soutenir la personne dans l'exercice de ses droits en l'assistant, notamment, dans sa réflexion en lien avec une insatisfaction qu'elle a vécue dans le RSSS et les démarches qu'elle souhaite, ou non, entreprendre.



A&A Bail

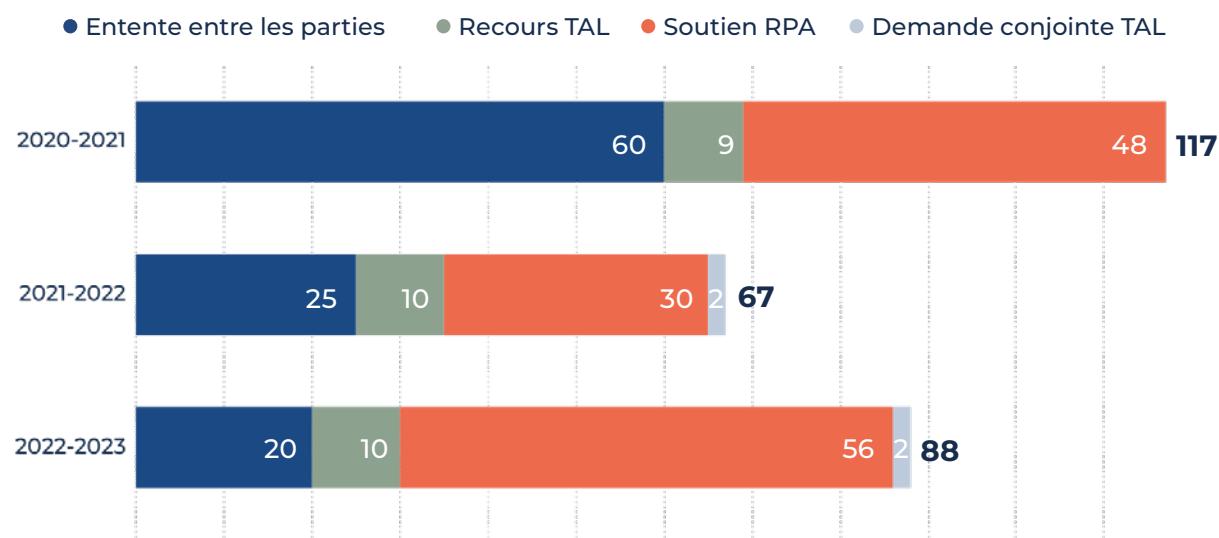
Toute personne (ou groupe de personnes) qui vit une insatisfaction ou un conflit quant aux services reçus dans une RPA a le droit d'être entendue. Notre rôle est de l'informer sur ses droits et les recours possibles ainsi que de l'accompagner, selon ses besoins et ses choix, tout au long du processus. Une part importante de notre intervention consiste à offrir une écoute active et prendre en compte les volontés et inquiétudes des personnes que nous accompagnons. Les services que nous offrons dans le cadre du bail se déclinent ainsi : entente entre les parties, recours au Tribunal administratif du logement (TAL), soutien RPA et demande conjointe au TAL.

Entente entre les parties

Nous accompagnons les locataires de RPA qui souhaitent trouver une entente à l'amiable lors d'une insatisfaction avec la RPA. Nous les aidons à :

- Comprendre leurs droits et responsabilités ;
- Préciser l'objet du litige et leurs attentes ;
- Rédiger des documents ;
- Se préparer aux rencontres avec les gestionnaires de la RPA et, au besoin, les y accompagner.

Tableau 13 - Bilan des services d'A&A de « CAAP sur le bail » sur les trois (3) dernières années (nb)



Demande conjointe au TAL

Deux locataires ou plus d'une même RPA peuvent faire une demande conjointe au TAL pour le bénéfice potentiel de tous les locataires de cette RPA. Cette demande doit avoir pour objet soit :

- D'obtenir une diminution de loyer fondée sur le défaut de la RPA de fournir un ou plusieurs services inclus au bail. Il doit s'agir des mêmes services pour tous les locataires ;
- De faire constater la nullité d'une clause au bail qui est contraire à l'ordre public.

Dans ces situations, l'équipe offre le même soutien aux locataires que pour celui offert lors d'un recours individuel au TAL. En plus, nous :

- Aidons à remplir le formulaire de demande conjointe ;
- Offrons la possibilité de rencontrer l'ensemble des personnes concernées via une séance d'information ;
- Créons des aide-mémoires pour la préparation de l'audience ;
- Développons des outils, tel qu'un formulaire de représentation pour les locataires qui préféreraient être représentés.

Cette année, nous avons ouvert deux (2) nouveaux services de **demandes conjointes**. Chaque démarche de cette nature engendre de nombreuses rencontres avec les groupes de personnes que nous accompagnons dans ces longs processus. Une autre démarche, initiée en 2021-2022, s'est résolue cette année par une entente avec les gestionnaires de la RPA avant d'être déposée au TAL.

Ces trois (3) demandes sont relatives à des services non-rendus par des RPA alors qu'ils étaient inclus au bail et payés par les locataires.

Recours TAL

Nous assistons les locataires de RPA qui ont recours au TAL pour régler un litige avec la RPA. Nous les aidons à :

- Comprendre le processus administratif et ses étapes ;
- Préciser leurs attentes ;
- Préparer les documents nécessaires pour leur dossier ;
- Se préparer aux audiences ou séances de conciliation au Tribunal et les y accompagner le cas échéant.

«Je suis fière de faire partie d'une équipe sensibilisée et du soutien qu'on apporte aux gens en les aidant à passer au travers de situations parfois très difficiles »

C. Gallant, adjointe administrative

Issues des démarches relatives au bail

Lorsqu'une démarche relative au bail est engagée par des résident·es, elle peut mener à une entente avec la RPA ou à un jugement du TAL. Le résultat peut être satisfaisant ou pas pour la personne (ou le groupe de personnes) que le CAAP a accompagné. Le tableau 14 démontre la satisfaction des usager·ères relativement à l'issue de leurs démarches. C'est un total de 25 démarches qui se sont conclues cette année : treize (13) visaient une recherche d'entente à l'amiable avec une RPA et douze (12) concernaient des démarches au TAL.

Les démarches relatives au bail de RPA accompagnées par le CAAP ne mènent pas toutes à des conclusions. Par exemple, une part des demandes (6 des 31 démarches en 2022-2023) sont abandonnées par les personnes que nous accompagnons avant d'aller au TAL ou avant de rencontrer le·a gestionnaire de la RPA.

Tableau 14 - Issues des démarches relatives au bail et assistées et accompagnées par le CAAP en 2022-2023 (en %)



Soutien RPA

Nous soutenons les résident·es de RPA dans l'ensemble des questions relatives à leur bail, en complément ou non à une démarche d'entente ou de recours au TAL. Nous les aidons à :

- Démêler et comprendre les contrats, les avis ou les correspondances diverses relatives à leur bail ;
- Comprendre la portée du bail et ses annexes ;
- Cerner et analyser les enjeux et les conséquences du bail ainsi que les droits et obligations qui en découlent.

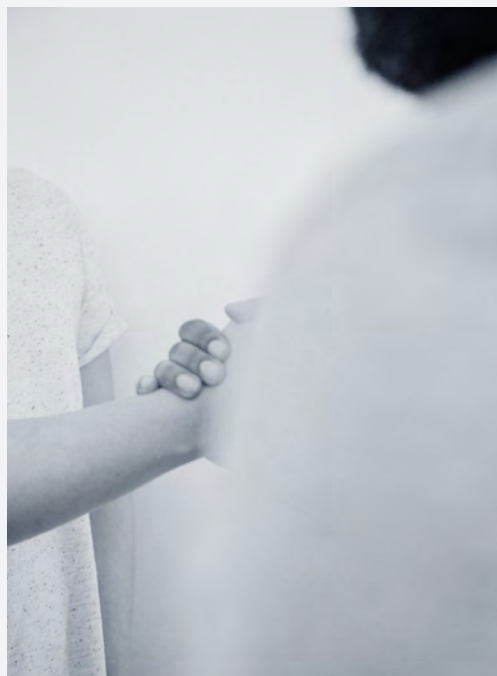
Notre rôle nous permet de soutenir les personnes avant même qu'un conflit survienne. Nous travaillons en amont en soutenant les locataires de RPA dans leurs questionnements quant aux avenues possibles et celles à privilégier selon leur situation, leurs besoins et leurs attentes.

« Très bon service, les intervenants très attentifs à la situation et supportants. Très satisfait·e du service reçu. »

Un·e usager·ère des services d'assistance et d'accompagnement

L'accompagnement des résident·es contribue à sensibiliser les gestionnaires des RPA face à leurs obligations envers les locataires. Par exemple, lors des séances d'information offertes aux résident·es, les gestionnaires peuvent poser des questions et se rappeler leurs droits et obligations en lien avec le bail.

Notre accompagnement lors des rencontres entre un·e résident·e et une personne responsable d'une RPA permet aussi de rétablir un rapport de force, notre simple présence donnant du courage à la personne de faire valoir son point de vue.



Motifs évoqués

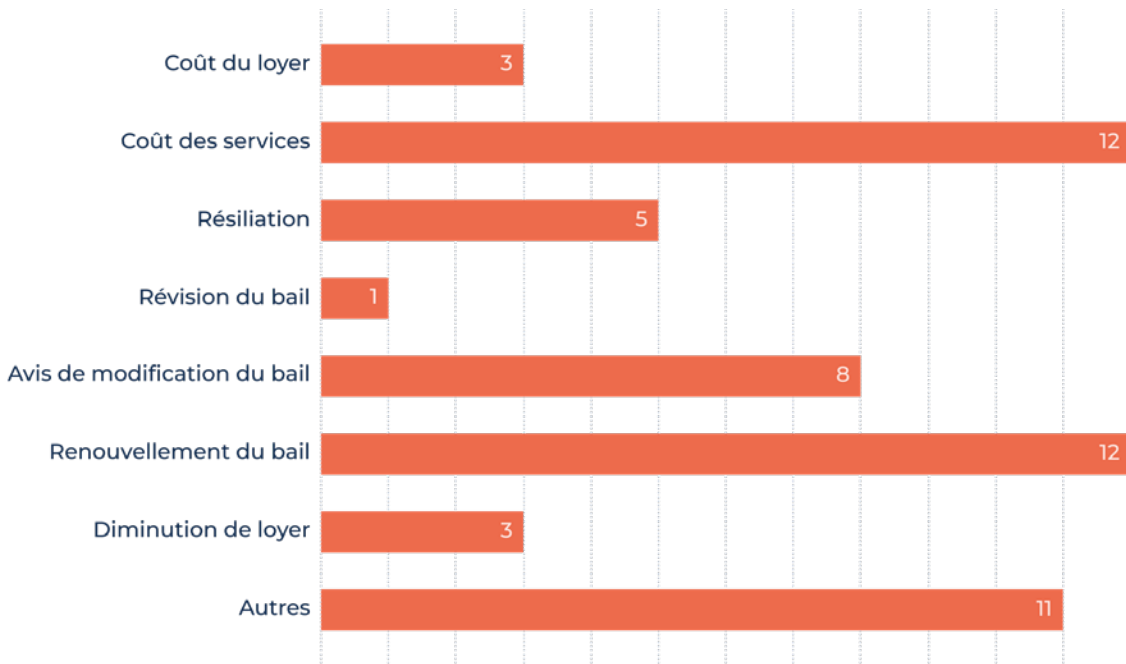
Les motifs évoqués par les personnes qui utilisent nos services d'A&A relatifs au bail évoluent dans les principaux contextes que voici :

- Fermetures et changements d'affectation de RPA ;
- Hausses de loyer jugées trop élevées par les résident-es ;
- Avis de modification/renouvellement du bail incomplet ;
- Ajout ou retrait de services par la RPA en cours de bail ;
- Difficultés de communication avec la RPA ;
- Pression ressentie pour renouveler le bail.

Cette année encore, le motif « Autres » est souvent évoqué dans nos données. Considérant la relative nouveauté du service « CAAP sur le bail », nous travaillons encore à préciser nos méthodes de compilation des données.



Tableau 15 - Motifs évoqués dans les démarches relatives au bail en 2022-2023 (nb)





Démarches de groupe

Nous accompagnons les locataires dans des démarches de groupe visant l'organisation des demandes et les négociations avec la RPA. Nous aidons les locataires à :

- Mettre sur pied des comités de résident·es ;
- S'organiser ;
- Préciser leurs demandes ;
- Rédiger des documents ;
- Se préparer aux rencontres avec la direction, et, au besoin, les y accompagner.

Suivi des comités

Les locataires de RPA ont le droit de se regrouper en comités de résident·es. Nous assistons et accompagnons, à leur demande, ces comités dans diverses situations. En 2022-2023, le CAAP a rencontré quatre (4) comités de résident·es de façon régulière et leur a offert :

- Soutien sur les plans administratif et logistique ;
- Transmission d'information sur les droits et responsabilités des locataires ;
- Accompagnement dans les négociations avec la RPA ;

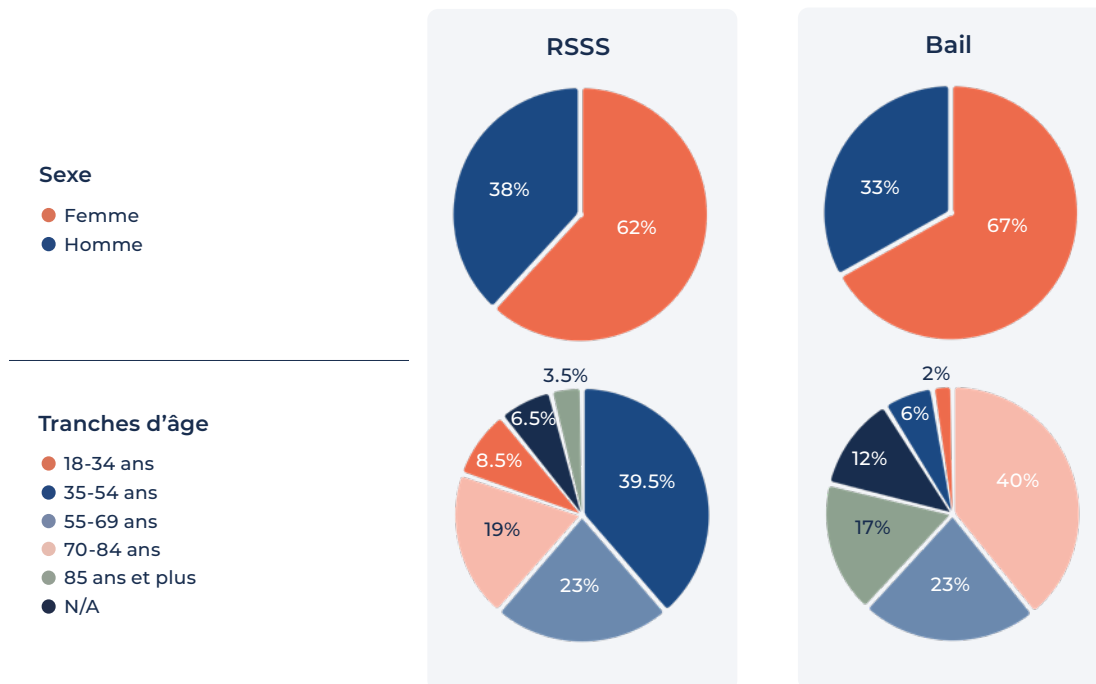
- Séances d'information concernant le fonctionnement du TAL ;
- Accompagnement à des audiences de groupe en fixation de loyer ;
- Préparation à des conciliations au TAL.

Par ce service, essentiel à nos yeux, nous souhaitons aider les locataires à développer leur autonomie et leur pouvoir d'agir quant à la gestion de leur relation avec leur RPA.

Étant donné les multiples facettes de ce service et sa nouveauté relative – nous l'offrons depuis le début de notre entente avec le MAMH en 2019 – notre accompagnement auprès des comités ne se reflète pas encore parfaitement dans nos statistiques. Avec la mise à jour de la certification gouvernementale, les grandes RPA seront bientôt dans l'obligation de mettre sur pied des comités de résident·es : nous aurons ainsi certainement l'occasion d'améliorer nos outils de suivi pour ce type de services.

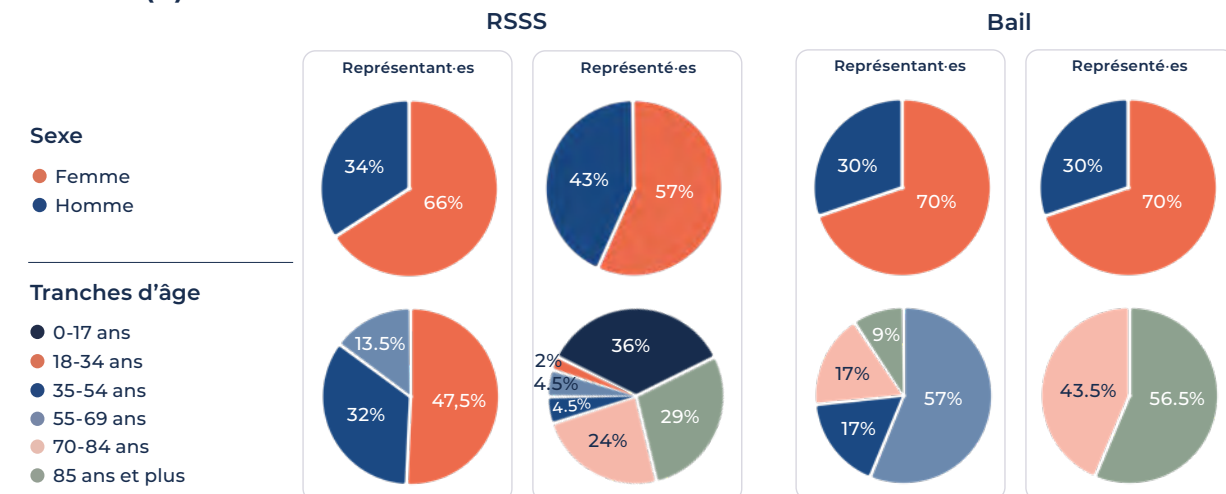
Portrait des usager·ères des services

Tableau 16 - Âge et sexe des personnes qui ont utilisé nos services d'A&A en 2022-2023 (%)



Bien que la plupart des personnes qui nous contactent le font pour elles-mêmes, certaines personnes préfèrent ou doivent faire appel à quelqu'un de confiance pour les représenter. Dans ces cas, la personne **représentante** fait la démarche au nom de la personne **représentée**.

Tableau 17 - Âge et sexe des personnes représentantes et représentées des services d'A&A en 2022-2023 (%)





On jase de nous !

Notre travail semble apprécié et reconnu par nos partenaires. Au total, près de la moitié (46%) du référencement provient de nos partenaires du milieu: professionnel·les du RSSS, organismes communautaires, PDC et CPQS (Tableau 18). Les commissaires aux plaintes ont généré à eux-seuls 33% de notre référencement cette année.

« Je vais référer votre organisme à quiconque en aura besoin. Le service est très professionnel, adéquat et cible parfaitement nos besoins. »

Un·e usager·ère des services d'assistance et d'accompagnement

Tableau 18 - Sources de référencement des services d'A&A en 2022-2023 (%)

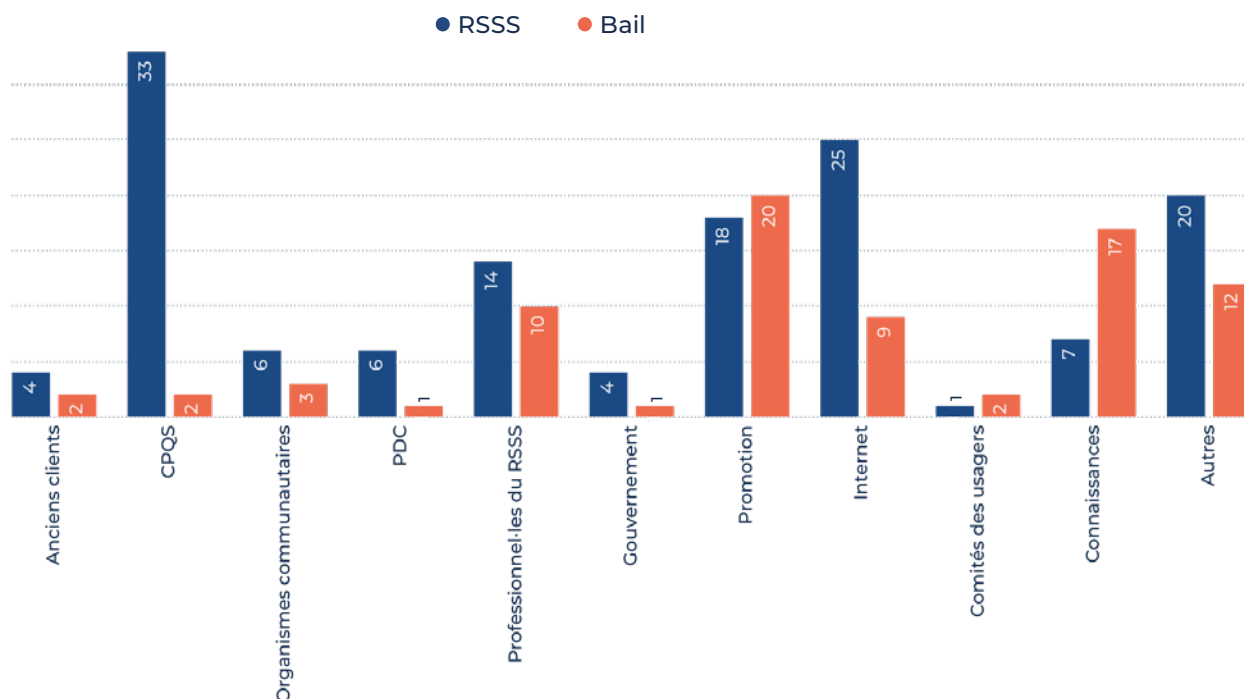


Tableau 19 - Provenance des personnes qui ont utilisé nos services d'A&A en 2022-2023 (%)

| | | RSSS | Bail | % de la population de la région |
|-----------------------------|-------------------------------|------------------------|-----------------------|---------------------------------|
| Côte-de-Beaupré | | 2.5 % | 3 % | 4 % |
| La Jacques-Cartier | | 3 % | 1 % | 6.5 % |
| Portneuf | | 7 % | 0 % | 7.5 % |
| L'Ancienne-Lorette | | 2.5 % | 6 % | 2 % |
| Ville de Québec | Beauport | 13 % | 16 % | 11 % |
| | Charlesbourg | 18 % | 9 % | 11 % |
| | La Cité-Limoilou | 15 % | 10 % | 14.5 % |
| | La Haute-St-Charles | 8 % | 13 % | 11.5 % |
| | Les Rivières | 10 % | 26 % | 10 % |
| | Ste-Foy – Sillery – Cap-Rouge | 18,5 % | 13 % | 14 % |
| Saint-Augustin-de-Desmaures | | 2.5 % | 1 % | 3 % |
| Charlevoix | | 0 % | 1 % | 4 % |
| Île- d'Orléans | | 0 % | 1 % | 1 % |
| Hors région | | 139 usager·ères | 83 usager·ères | |

« Quand on entre dans un processus de dénonciation, ça n'est jamais agréable. (...) Je vous recommanderais, sans aucune hésitation, à quiconque se retrouve face à ce labyrinthe qu'est le processus de plainte.»

Un·e usager·ère des services d'assistance et d'accompagnement



Gouvernance et équipe

Le *membership* et l'Assemblée générale annuelle (AGA)

Au 31 mars 2023, le CAAP comptait 52 membres individuels et 16 membres corporatifs. Le 8 juin 2022, nous avons tenu notre Assemblée générale annuelle 2022, à laquelle 8 membres et 10 invité-es ont participé. L'événement a eu lieu en personne à Québec.

Cette année, nous avons entamé un processus de planification stratégique. Nous avons travaillé sur :

- La mise à jour de nos énoncés de mission et de vision ;
- La mise à jour de nos valeurs en tant qu'organisation ;
- La définition de nos grandes priorités et orientations pour les prochaines années.

Conseil d'administration (CA)

Notre CA, impliqué et dynamique, est composé de cinq (5) membres qui résident dans la région de la Capitale-Nationale. Cette année, il s'est réuni pour cinq (5) réunions régulières en personne et cinq (5) réunions spéciales par courriel. Dans le cas des réunions spéciales, il s'agit d'un besoin de prendre une décision rapide et concrète par rapport à un sujet déjà connu par le CA.

Rosaire Roy - Cadre retraité de la fonction publique

Anne-Marie Savoie - Vice-présidente, associée directrice relations médias (jusqu'en décembre 2022)

Stéphanie Lessard - Trésorière, CPA

Guy Monette - Secrétaire, cadre retraité du RSSS

Justine Després - Administratrice, conseillère en gestion des RH

♥ Nous remercions chaleureusement **Anne-Marie Savoie** pour sa contribution et son implication au sein de notre organisation pendant plus de 4 ans.

Notre équipe

Notre équipe compte 9 employé-es avec des expertises et compétences variées :

Christine Rousseau - Conseillère

Dominique Tremblay - Conseillère

Andréanne Juneau-Fecteau - Conseillère

Isabelle Gauvin - Conseillère et organisatrice communautaire

Ernst Caze - Conseiller et coordonnateur à l'intervention

Ariann Laurin - Responsable des communications

Cécile Gallant - Adjointe administrative

Christine Simard - Adjointe exécutive

Ian Renaud-Lauzé - Directeur général

À noter que cette année, les employés ont participé à une formation d'équipe sur le travail d'équipe.

Partenariats et vie associative

Au cours de l'année, nous avons animé plusieurs séances d'information sur les services du CAAP et sur les droits des usager·ères du RSSS et résident·es de RPA.

Cette année, nous avons accéléré le développement et la consolidation de liens avec les acteur·trices du milieu. Les membres de l'équipe ont été particulièrement actif·ves dans

la communauté. Nous avons, par exemple, travaillé en concertation avec nos partenaires pour planifier nos séances d'information. Cela nous a permis de rejoindre un plus grand nombre de personnes, tant au niveau du personnel administratif et des dispensateur·trices des soins et services qu'au niveau des personnes qui les reçoivent.

Nous avons rencontré :

- Les équipes de soutien à domicile de La-Cité-Limoilou, de Charlevoix et d'Orléans du CIUSSS de la Capitale-Nationale ;
- La communauté de pratique des navigateur·trices de la fondation AGES ;
- L'Association des retraités de l'enseignement du Québec de Beauport ;
- Les étudiant·es de 2ème année de la technique de travail social du Cégep de Sainte-Foy ;
- Des résident·es du CHSLD privé Saint-Dominique ainsi que leurs proches ;
- Divergenres ;
- Les Petits Frères ;
- L'Intertable de la lutte à la maltraitance de la Capitale-Nationale ;
- La Table locale de lutte à la maltraitance de la région de Portneuf.

Nous avons participé aux activités grand public suivantes :

- Le salon de la FADOQ : partage d'un kiosque avec le CAAP-Chaudière-Appalaches (3 jours) ;
- La pièce de théâtre « Où sont passés mes rêves de retraite? » - lutte à la maltraitance (8 représentations) ;
- La rencontre nationale du Community Health and Social Services Network (CHSSN) à Québec ;
- Le Salon régionale de la société de l'Alzheimer de Québec.

Notre coordonnateur à l'intervention a participé aux comités suivants :

- Le comité de recherche universitaire *Transformer les pratiques d'enseignement des déterminants sociaux de la santé : s'allier aux savoirs des milieux communautaires pour favoriser l'équité en santé* (8 rencontres et 5 entrevues de groupe)
- Deux (2) comités de la FCAAP, soit le comité de soutien et le comité des compétences (total 6 rencontres).

L'équipe a effectué des représentations ou des démarches de partenariat auprès des organismes suivants :

- La Table de concertation des personnes âgées de la Capitale-Nationale (2 rencontres) ;
- Le Service Amical Basse-Ville (2 rencontres) ;
- MIELS Québec ;
- La Table de quartier Engrenage St-Roch ;
- La Ligue des droits et libertés ;
- L'OPHQ ;
- Le BAIL et le Comité populaire St-Jean-Baptiste ;
- La Fondation pour l'avancement de la gérontologie et de la gériatrie sociales (AGES).

« Par la nature de nos services, il est essentiel d'établir une toile de relations dans toute la région de la Capitale-Nationale et, au besoin, au-delà de la région avec notre Fédération. La collaboration est essentielle afin de participer à l'amélioration des services offerts aux personnes vivant au Québec, dans une logique d'inclusion et d'ouverture aux différentes réalités des organisations et des personnes. Je suis fier de l'impact grandissant que nous avons dans notre région. »

I. Renaud-Lauzé, DG du CAAP-Capitale-Nationale

Notre directeur, en collaboration avec l'équipe, a rencontré les partenaires stratégiques suivants :

- Le Commissaire conseil du MSSS ;
- M. Nicolas Rousseau, CPQS du CHU de Québec ;
- M. Jacques Beaulieu, CPQS du CIUSSS de la Capitale-Nationale et ses commissaires adjointes ;
- M. Daniel Poulin-Gallant d'Alter-Justice ;
- Mme Mélissa Coulombe-Leduc, conseillère du District du Cap-aux-Diamants, Ville de Québec ;
- Le comité des usagers du CUCI-CIUSSS ;
- Le comité des usagers du CHU de Québec ;
- Mmes Luce-Gabrielle Bouchard et Johanne Fradette de la Direction de la qualité, de l'évaluation, de la performance et de l'éthique du CIUSSS de la Capitale-Nationale ;
- Mme Audrey Walsh, coordonnatrice régionale de la lutte à la maltraitance.

Le directeur est également impliqué dans les groupes suivants :

- La Table des directeurs-trices général-es de la FCAAP (11 rencontres dont 3 en présentiel) ;
- Le comité de stratégie de la FCAAP, à titre de responsable jusqu'en septembre 2022 (4 rencontres) ;
- La Table de lutte contre la maltraitance de la Capitale-Nationale ;
- L'Association pour l'Assurance collective des organismes communautaires du Québec (AACOCQ), à titre de président du conseil d'administration.

Communications

Pour un organisme communautaire régional doté d'une petite équipe comme la nôtre, rejoindre et informer la population à propos de nos services est tout un défi, d'autant plus que nos services sont diversifiés et parfois très pointus.

En janvier 2023, nous avons donc recruté une nouvelle collègue responsable des communications. Cet ajout à l'équipe, fort apprécié, nous a permis de mettre en branle des projets que nous avions en tête depuis un certain temps déjà. Ainsi, nous avons pu prioriser :

- La mise à jour de l'image graphique de l'organisation ;
- La gestion de nos médias sociaux (uniformisation de nos publications, création d'un compte Instagram) ;
- La production de nouveaux outils publicitaires qui seront diffusés au cours de l'année 2023-2024.

Nous avons animé notre page Facebook avec 57 publications. Nous avons commencé l'année avec 437 « J'aime » de notre page et l'avons terminée avec 521.

Nous avons aussi entamé des travaux afin de procéder à une refonte de notre site Web, dans l'idée de simplifier les contenus et de faciliter son utilisation pour les personnes qui le visitent.

Même si nous travaillons à rafraîchir notre site Web, nos outils Internet actuels demeurent performants et génèrent du trafic. Nous constatons une légère amélioration des trois indicateurs présentés dans le tableau 20 relativement à la performance de notre site Web. Cette année, grâce au programme de donation de Google, nous avons reçu une valeur d'environ 12 800\$ de publicité *Ad Word*. De plus, à l'automne 2022, nous avons travaillé avec des étudiant-es de 2^{ème} cycle en publicité numérique de l'Université de Montréal. Ces étudiant-es nous ont aidés à mettre à jour nos publicités *Ad Word* et à les rendre plus efficaces.

Nous trouver sur le Web:

www.caap-capitalnationale.org

www.facebook.com/CAAP.CN

www.instagram.com/caapcapitalnationale

www.linkedin.com/company/caap-capitalnationale

Tableau 20- Utilisation du site Web www.caap-capitalnationale.org en 2022-2023 (nb)

| | Nombre d'utilisateurs uniques | Grande région de Québec | |
|-----------|-------------------------------|-------------------------|----------------------------------|
| | | Nombre d'utilisateurs | Temps moyen de visite (secondes) |
| 2021-2022 | 8116 | 2024 | 49 |
| 2022-2023 | 8227 | 2652 | 105 |

Finances et administration

Du côté de l'administration, l'année 2022-2023 nous a permis de consolider les améliorations implantées dans les dernières années. Nous maîtrisons de plus en plus les outils Microsoft, notamment Teams, tant pour les communications à l'interne qu'à l'externe avec nos partenaires stratégiques du RSSS.

Nous sommes toujours à l'affût des opportunités de collaboration avec les autres CAAP et les organismes communautaires de la région afin de mutualiser les ressources dont nous disposons. À titre d'exemple, notre adjointe administrative s'occupe de tâches administratives pour la FCAAP et le fera bientôt pour l'organisme communautaire SPOT. Aussi, depuis 2020, nous partageons nos locaux avec la FCAAP, ce qui permet d'avoir un environnement de travail encore plus stimulant et agréable pour le personnel des deux organisations.

Enfin, cette année, nous avons rafraîchi l'ameublement des salles dédiées au travail d'équipe ainsi que le parc informatique.

Tableau 21 - Bilan financier 2022-2023 (\$)

| Revenus et autres produits | |
|--------------------------------------|-------------------|
| Revenus MSSS | 314 236 \$ |
| Revenus MAMH | 248 714 \$ |
| Revenus Emploi-Québec | 14 981 \$ |
| Remboursements FCAAP-CAAP | 41 844 \$ |
| Revenus d'intérêts | 3860 \$ |
| Total des revenus | 623 635 \$ |
| Dépenses et autres charges | |
| Salaires et charges sociales | 427 881 \$ |
| Honoraires professionnels | 15 604 \$ |
| Contractuels et ententes de services | 17 034 \$ |
| Loyer | 38 806 \$ |
| Entretien et réparation | 4 616 \$ |
| Location et entretien d'équipements | 66 \$ |
| Frais de bureau | 4 942 \$ |
| Télécommunications | 5 305 \$ |
| Assurances | 1 573 \$ |
| Taxes et permis | 37 \$ |
| Petits équipements | 23 392 \$ |
| Réunions et assemblées | 4 442 \$ |
| Frais de représentation | 3 704 \$ |
| Publicité et promotion | 6 375 \$ |
| Affiliations | 2 318 \$ |
| Intérêts et charges bancaires | 97 \$ |
| Activités de réseautage | 0 \$ |
| Total des dépenses | 556 192 \$ |
| Surplus (Déficit) | 67 443 \$ |

Prospectives

L'année 2023-2024 débute en continuité avec celle qui se termine. Nous poursuivons la planification stratégique, car nous souhaitons que notre mission reflète notre évolution en tant qu'organisation ayant maintenant deux mandats. Cela impliquera nécessairement des ajustements à nos règlements généraux. Nous allons poursuivre le travail commencé afin de :

- Améliorer nos outils de travail, tout particulièrement nos outils d'accompagnement à la conciliation ;
- Optimiser notre travail d'équipe ;
- Développer de nouvelles relations et de nouveaux partenariats avec les organismes du milieu et consolider les partenariats existants : nous souhaitons par-là être à mieux de rejoindre les populations plus difficiles à rejoindre.

2023-2024 amènera son lot d'actions de communication pour le CAAP, tout particulièrement avec la modernisation de notre site Web et le déploiement de nos nouveaux outils publicitaires. Nous travaillons conjointement avec nos consœurs du CAAP-Chaudière-Appalaches sur des actions de communication, notamment une campagne publicitaire et une présence au Salon de la FADOQ-Québec-Chaudière-Appalaches.

Dans les prochains mois, nous surveillerons le cheminement du projet de loi 15, intitulé Loi

visant à rendre le système de santé et de services sociaux plus efficace. Celui-ci propose effectivement une réforme substantielle de l'organisation du RSSS et viendra modifier le REP. Si ce projet de loi est adopté, nous devons rester vigilants sur l'impact qu'aura son opérationnalisation sur les droits des usager-ères de la région, tout particulièrement sur le droit d'être entendu en cas d'insatisfaction au regard des services de santé et des services sociaux reçus.

Finalement, nous ne pourrons pas passer à côté du fait que l'année 2023-2024 marquera le 30e anniversaire du premier service d'accompagnement offert par le CAAP. Ce premier service avait été offert au mois de novembre 1993 par, à cette époque, le Service d'assistance et d'accompagnement aux plaintes (SAAP). Ce 30e anniversaire sera une bonne occasion pour notre organisation de faire une rétrospective de ses services et de son évolution.

L'équipe et le CA sont prêts à poursuivre le travail en 2023-2024. Nous nous assurerons que les personnes de la région soient en mesure d'exercer leurs droits d'usager-ères du RSSS ou de résident-es de RPA. Pour ce faire, ces personnes pourront compter sur de l'assistance et de l'accompagnement qui respectent leur dignité, favorisent leur pouvoir d'agir et répondent à leurs besoins, et ce, dans l'optique de l'amélioration des services au bien-être de notre collectivité.



