



## ÉVALUATION FORMATIVE DU FONCTIONNEMENT DE L'OMBUDSMAN DE GATINEAU, 2019- 2021

Réseau Circum pour l'Ombudsman de Gatineau

Étude préparée par Benoît Gauthier

Le 21 juin 2022

## TABLE DES MATIÈRES

1	Introduction .....	1
1.1	Mandat.....	2
1.2	Approche .....	4
2	Résultats.....	5
2.1	Réponse aux besoins.....	5
2.2	Impact sur les services municipaux.....	8
2.3	Amélioration de la qualité.....	8
3	Conclusion et recommandations .....	11
	ANNEXE 1 Sources.....	13
	ANNEXE 2 Guide d’entrevue, gestionnaires municipaux .....	14
	ANNEXE 3 Guide d’entrevue, associations.....	17
	ANNEXE 4 Questionnaire, Conseil municipal.....	19
	ANNEXE 5 Questionnaire, Citoyen·ne·s.....	24

# 1 INTRODUCTION

En février 2019, par sa résolution CM-2019-100, le conseil municipal de la ville de Gatineau a créé un poste d’ombudsman rémunéré. Il a défini la fonction de l’ombudsman comme suit : « L’ombudsman participe à l’amélioration de la qualité des services municipaux dans l’intérêt de l’ensemble des citoyens de la Ville. [...] L’ombudsman [...] recherche des solutions justes et viables dans un souci d’amélioration des processus de la Ville, et ce, dans l’intérêt de l’ensemble de la population. [...] L’ombudsman intervient chaque fois qu’il a des motifs raisonnables de croire qu’une personne ou un groupe de personnes subit un préjudice [...] [une fois] les recours administratifs normaux pour solutionner sa situation [épuisés]. »

Dans ses propres publications, l’Ombudsman situe son rôle de la façon suivante : « L’Ombudsman de Gatineau a comme mission de traiter, en dernier recours, les plaintes des personnes qui se sentent lésées ou insatisfaites des services municipaux, selon ce qui est légal et juste. » « Vous pouvez nous contacter lorsque : vous considérez que vos droits citoyens n’ont pas été respectés; vous n’êtes pas d’accord avec l’application de la réglementation; vous êtes insatisfait du délai de traitement de votre demande, du suivi de votre dossier ou des réponses obtenues de la part d’un ou de plusieurs services municipaux. »

Il peut exister plus d’un positionnement pour un ombudsman municipal. L’Ombudsman de Gatineau s’aligne avec la définition offerte par Daniel Caron (2018) : « L’ombudsman n’est pas une entité qui enquête sur l’administration, mais joue un rôle neutre et impartial entre un citoyen qui se sent lésé et une administration qui a agi d’une certaine manière dans un dossier donné. »

Depuis l’établissement de ce nouveau rôle en 2019, l’Ombudsman a structuré son action dans un plan triennal comprenant les faits saillants suivants (Ombudsman de Gatineau, 2019a) :

- L’amélioration à l’accès au service et la promotion de la mission
  - Le développement d’un plan de communication

- L'augmentation de la visibilité dans la communauté
- L'adaptation des communications pour accessibilité
- La refonte du site Web
- L'implantation d'une philosophie d'amélioration continue de la qualité et la valorisation de l'approche client
  - La stabilisation administrative
  - L'amélioration de la gestion informatique des dossiers
  - La clarification des communications avec l'administration
- La mise en œuvre des meilleures pratiques
  - Le développement des compétences
  - La gestion durable

## 1.1 Mandat

Après deux ans d'efforts dans l'implantation de son modèle d'intervention, la titulaire a voulu assurer une démarche réflexive sur les actions entreprises et confronter la réalité aux principes de qualité sous-jacents à son action.

Compte tenu de la structure de travail adoptée (Ombudsman de Gatineau, 2020), six processus sont sujets à analyse dans le cadre d'une évaluation formative visant à appuyer l'amélioration continue des services et des résultats :

- ***l'étude de recevabilité*** qui permet de prendre acte de la plainte citoyenne et de déterminer si elle doit être retenue compte tenu de la sphère d'action accordée par la décision du conseil municipal créant le poste d'ombudsman
- ***l'orientation*** vers d'autres ressources, municipales ou externes, si l'objet de la plainte citoyenne ne vise pas un objet qui appartient à la sphère d'action de l'Ombudsman
- ***l'intervention*** qui est une démarche de communications et d'échanges qui peut corriger un problème ou confirmer que la décision de la Ville est conforme et équitable.
- ***l'enquête détaillée*** permettant d'accumuler toutes les informations pertinentes et de confronter cette réalité à la fois aux attentes de la personne ayant déposé la plainte et aux exigences réglementaires et législatives, dans le respect du principe d'équité, pour éventuellement développer une ou des recommandations à l'administration municipale visant à éviter des écueils semblables à l'avenir
- ***le rapport annuel*** qui synthétise les activités et les observations tout en mettant en exergue les recommandations plus englobantes passées et présentes

- **la promotion proactive** des services de l'Ombudsman auprès des personnes et des groupes susceptibles de bénéficier de son appui.

La mise en œuvre de ces processus devrait respecter les critères de qualité du travail d'ombudsman. Plusieurs de ces critères ont été relevés dans les sources consultées :

- l'indépendance (l'autonomie)
- l'impartialité (l'objectivité, la neutralité)
- l'équité (la justice)
- la confidentialité
- l'accessibilité (y compris par la promotion)
- l'efficacité
- la transparence
- la confiance des parties intéressées
- la crédibilité

Finalement, les questions soumises à l'évaluation doivent être articulées en fonction des différentes parties prenantes à l'action de l'ombudsman. Ces parties prenantes incluent :

- Fonction publique municipale<sup>1</sup>
- Citoyen·ne·s utilisateur·trice·s
- Conseil municipal
- Groupes communautaires ou associations<sup>2</sup>

Ce contexte nous amène à poser trois questions d'évaluation :

1. Les services de l'Ombudsman de Gatineau répondent-ils aux besoins des parties intéressées?
2. Les recommandations de l'Ombudsman ont-elles eu un impact tangible sur les services municipaux?
3. Quels changements seraient envisageables pour améliorer la concrétisation des critères de qualité dans toutes les étapes du travail de l'Ombudsman?

<sup>1</sup> Direction générale, direction administrative, direction de services

<sup>2</sup> Par exemple, le Centre de justice de proximité de l'Outaouais, Droit-Accès de l'Outaouais, le Centre d'assistance et d'accompagnement aux plaintes, L'alternative Outaouais, les associations de résidents.

## 1.2 Approche

Outre l’analyse de la documentation disponible, il nous a semblé important de recueillir la perspective des parties intéressées sur chacun des processus pour lesquels elles sont en mesure de prendre position et en fonction des critères de qualité énumérés plus tôt. Nous avons consulté la fonction publique municipale et les groupes communautaires par le biais d’entrevues individuelles; le conseil municipal et les citoyen-ne-s qui ont déposé des plaintes en 2019, 2020 et au cours des six premiers mois de 2021 ont été approché-e-s par sondage auto-administré en ligne. Une rencontre préalable avec d’autres ombudsmans municipaux québécois a permis un partage de leurs propres expériences de réflexion sur leurs services.

La participation aux sondages a été limitée, tant pour ce qui est des membres du conseil municipal que des citoyens. Nous avons tout de même recueilli les points de vue de 91 personnes par le biais de ces méthodologies : 7 membres du conseil municipal et 84 citoyen-ne-s. Les entrevues individuelles ont été difficiles à programmer compte tenu du contexte de pandémie, du travail à domicile et des exigences accrues placées sur les uns et les autres. Néanmoins, neuf personnes représentant six directions de services municipaux et deux organismes de la communauté ont été consultées dans le cadre de ces entrevues. En particulier, les entrevues avec les gestionnaires municipaux ont assuré la dispersion des sources d’information tout en démontrant une grande cohérence des points de vue.

Au final, l’ensemble des sources d’information (documentation, entrevues, sondages) a été suffisant pour construire une évaluation rigoureuse du fonctionnement de l’Ombudsman de Gatineau.

## 2 RÉSULTATS

L’organisation de ce chapitre reflète les trois questions posées en introduction à l’étude :

1. Les services de l’Ombudsman de Gatineau répondent-ils aux besoins des parties intéressées?
2. Les recommandations de l’Ombudsman ont-elles eu un impact tangible sur les services municipaux?
3. Quels changements seraient envisageables pour améliorer la concrétisation des critères de qualité dans toutes les étapes du travail de l’Ombudsman?

### 2.1 Réponse aux besoins

Pour les fins de cette étude, nous avons posé que les parties intéressées ont besoin d’un intermédiaire fiable et rigoureux en qui elles ont confiance parce qu’il assure un accès facile, un équilibre dans son analyse tout en étant à l’écoute, dans le respect de son mandat.

#### 2.1.1 Conseil municipal

La quasi-totalité des membres du conseil municipal ayant participé au sondage a indiqué être d’accord avec le fait que l’Ombudsman « remplit bien sa tâche » et que « ses observations et conclusions sont fiables ». Tous les membres concernés du conseil municipal se sont dit d’avis que le travail de l’Ombudsman est « profitable », que l’Ombudsman « respecte les pouvoirs d’intervention et d’enquête qui lui sont accordés par le conseil municipal » et qu’ils ont « confiance dans l’Ombudsman comme intermédiaire de résolution de problème ».

Dans la foulée, les membres du conseil municipal sondés ont été unanimes à indiquer que les observations et conclusions du rapport annuel de l’Ombudsman sont fiables et que le rapport est profitable, utile et équilibré dans l’importance qu’il accorde aux différents aspects

du travail; le rapport annuel est aussi qualifié de complet en ce qu’il ne laisse pas d’aspects importants du travail de l’Ombudsman dans l’ombre, selon les membres concernés du conseil municipal. Certains de ceux-ci ont néanmoins indiqué que le rapport annuel pourrait fournir plus de détail sur les enjeux de quartiers.

Plusieurs membres du conseil municipal ont exprimé un désir d’être avisé lors du dépôt d’un rapport d’enquête pour boucler la boucle avec leurs interventions auprès des citoyens et pour permettre un apprentissage applicable à des situations à venir.

Si la majorité des membres du conseil municipal ayant participé à l’enquête s’est dite intéressée à être informée du suivi des recommandations de l’Ombudsman, plusieurs pensent que le lien avec la présidence du conseil suffit.

Les propositions d’amélioration exprimées par les membres du conseil municipal ont visé surtout l’accessibilité et la visibilité (l’information aux citoyen·ne·s).

## 2.1.2 Citoyen·ne·s

Le point de vue des citoyen·ne·s s’est exprimé par le biais d’un sondage auquel 84 personnes ayant contacté l’Ombudsman de 2019 à la mi-2021 ont contribué. D’emblée, il faut noter deux points importants. D’abord, l’intervention de l’Ombudsman datait déjà de plusieurs mois dans certains cas et la mémoire des personnes concernées n’était pas nécessairement claire, comme découvert dans leurs réponses. Ensuite, il existe évidemment un lien significatif entre le résultat de la gestion de la plainte et les impressions que les personnes ont conservées : celles dont la plainte n’a pas été jugée recevable et celles dont la plainte s’est conclue en faveur de l’administration ont présenté des vues moins positives que les personnes dont la plainte s’est conclue en leur faveur.

Comme le résultat de la plainte affecte les perceptions des citoyen·ne·s et comme les groupes de participant·e·s ventilés par le résultat de la plainte sont petits, nous présentons les résultats de façon qualitative dans le tableau qui suit. On y voit que les personnes dont la plainte s’est conclue en leur faveur sont uniformément positives en regard de la réponse à leurs besoins. Ceux et celles dont le problème dépassait le mandat de l’Ombudsman ont eu tendance à sentir que leurs besoins avaient trouvé réponse – bien que moins dans le cas de la perception de confiance et de l’information soumise sur les recours légaux possibles. Là où l’Ombudsman a tranché en faveur de l’administration, les citoyen·ne·s

ont retenu des sentiments plus négatifs sauf en ce qui a trait à la disponibilité des services et à l’écoute. Dans les cas où la conclusion se fait attendre, les personnes concernées présentent des vues ambivalentes, dans l’expectative de la réponse.

Tableau 1 – Réponse aux besoins des citoyens

Caractéristique	À la faveur du citoyen	Hors mandat	À la faveur de l’administration	En attente
Facilité à obtenir les services	Unanimité	Positif	Positif	Positif
Accusé de réception, délai raisonnable	Unanimité	Positif	Positif	Unanimité
Reçu l’information nécessaire	Unanimité	Positif	Négatif	Positif
Cherché à comprendre ma situation	Unanimité	Positif	Négatif	Positif
Sentiment d’être écouté-e	Unanimité	Positif	Positif	Négatif
Confiance en l’Ombudsman comme intermédiaire	Unanimité	Ambivalent	Négatif	Ambivalent
Information sur les recours légaux	Positif	Ambivalent	Ambivalent	Négatif
Satisfaction dans l’ensemble	Unanimité	Positif	Négatif	Négatif
Citoyen-ne- recommanderait le recours à l’Ombudsman	Unanimité	Positif	Ambivalent	Ambivalent

Note : négatif = une majorité est négative; ambivalent = autant de positif que de négatif; positif = une majorité est positive; unanimité = que du positif.

Les commentaires laissés par les citoyen-ne-s dans le cadre de l’enquête insistent sur la contribution de l’Ombudsman aux échanges avec l’administration municipale et sur l’influence que l’Ombudsman peut avoir sur les discussions entre les citoyen-ne-s et l’administration. L’envers de la médaille est que les critiques portées par les citoyen-ne-s portent souvent sur les limites du mandat de l’Ombudsman et sur son incapacité à forcer l’administration dans une direction favorable au plaignant ou à la plaignante.

### 2.1.3 Administration municipale

Les gestionnaires avaient peu à dire sur la réponse aux besoins. Les commentaires principaux étaient à l’effet que l’Ombudsman comprend bien son rôle et assure la réponse aux demandes des citoyen-ne-s. Un petit nombre s’est inquiété de ce que l’Ombudsman tend parfois à étirer son intervention au-delà de ce qui est perçu comme les limites de son mandat. Ce point de vue n’a toutefois pas généré de réaction négative à date.

Les gestionnaires qui se sont exprimés sur ce point ont accordé leur confiance à l'Ombudsman et considèrent que l'Ombudsman sait être à la recherche de l'équité au-delà de la simple application des règlements municipaux.

## 2.2 Impact sur les services municipaux

### 2.2.1 Conseil municipal

La quasi-totalité des membres du conseil municipal ayant participé au sondage a indiqué être d'accord avec le fait que « Les recommandations de l'Ombudsman contribuent à l'amélioration de la qualité des services municipaux ».

### 2.2.2 Administration municipale

Les gestionnaires municipaux consultés tendent à conclure que les efforts de l'Ombudsman ont un effet positif sur l'administration municipale, en particulier en ce qui a trait aux communications entre les services. Par contre, certains gestionnaires n'apprécient pas des recommandations de l'Ombudsman qui vise une augmentation des services ou qui, autrement, ont des impacts budgétaires. Ces gestionnaires précisent qu'ils n'ont souvent pas de flexibilité à cet égard.

Parmi les gestionnaires, il y en a pour espérer une approche plus globale à l'amélioration de l'offre de services qui ne se centrerait pas autant sur la réponse à des cas particuliers – une approche plus constructive que critique. L'observation a été faite que le Comité de direction de la Ville de Gatineau ne discute pas des observations (ou du rapport) de l'Ombudsman alors qu'il pourrait y avoir là une occasion de réflexion proactive et d'amélioration.

## 2.3 Amélioration de la qualité

### 2.3.1 Conseil municipal

La quasi-totalité des membres du conseil municipal ayant participé au sondage est d'avis que l'Ombudsman est indépendant, impartial, accessible, transparent et clair. Tous pensent que l'Ombudsman est équitable et respectueux de la confidentialité et que son rapport annuel est impartial, lisible, transparent et clair.

## 2.3.2 Citoyen·ne·s

Selon les données de sondage, les citoyen·ne·s expriment une grande satisfaction par rapport aux différents attributs de qualité proposés dans le questionnaire. Comme démontré dans le tableau suivant, les réactions des personnes dont les plaintes se sont conclues en leur faveur sont très positives; celles des personnes dont la plainte a été jugée hors mandat sont légèrement moins positives, mais constituent quand même un appui à l’approche utilisée par l’Ombudsman. Les personnes dont la plainte s’est conclue en faveur de l’administration ont été généralement positives quant aux processus, mais plus critiques en ce qui concerne l’absence de préjugé de la part de l’Ombudsman et surtout de l’équité perçue du jugement final – ce qui n’est pas surprenant. Les personnes dont les plaintes sont toujours en attente de conclusion ont exprimé de la satisfaction teintée d’une certaine appréhension par rapport à l’équité de la conclusion à venir.

Tableau 2 – Qualité du point de vue des citoyens

Caractéristique	À la faveur du citoyen	Hors mandat	À la faveur de l’administration	En attente
Courtoisie, respect, politesse	Unanimité	Positif	Positif	Positif
Explication des règles	Unanimité	Positif	Positif	Positif
Absence de préjugé	Unanimité	Positif	Ambivalent	Positif
Explication claire de la décision	Unanimité	Positif	Positif	Positif
Disponibilité pour questions	Unanimité	Positif	Positif	Positif
Équité dans le jugement	Unanimité	Positif	Négatif	Ambivalent
Assurance de confidentialité	Unanimité	Positif	Positif	Positif

Note : négatif = une majorité est négative; ambivalent = autant de positif que de négatif; positif = une majorité est positive; unanimité = que du positif.

Les commentaires laissés par les citoyen·ne·s dans le cadre de l’enquête insistent sur la qualité de la communication avec l’Ombudsman, sa rapidité, sa clarté; certains commentaires suggèrent que les communications pourraient être davantage débureaucratisées, simplifiées. Ils soulèvent aussi le respect avec lequel les citoyen·ne·s se sentent traité·e·s par l’Ombudsman.

## 2.3.3 Administration municipale

Les gestionnaires interviewés sont d’avis que la communication de l’Ombudsman est claire et que le rapport annuel est un bon outil. Par

contre, selon eux·elles, il y aurait lieu d'améliorer les explications offertes aux citoyen·ne·s sur le rôle de l'Ombudsman et les limites de son mandat.

L'administration municipale approuve l'attitude positive de courtoisie qui empreint les interactions avec l'Ombudsman. Les gestionnaires apprécient aussi le respect exercé par l'Ombudsman dans ses relations avec l'administration, incluant le respect de la hiérarchie, des agendas chargés, des suivis promis, de la réalité des gestionnaires. La validation à l'avance de l'applicabilité des recommandations est particulièrement appréciée.

L'Ombudsman est vu comme une entité indépendante par les gestionnaires municipaux. Sans parti pris, l'Ombudsman sait faire la part des choses, identifier les règles applicables et les faits pertinents tout en demeurant sensible à l'équité nécessaire avec les citoyen·ne·s – un critère qui n'est pas nécessairement au premier plan des préoccupations des gestionnaires dont le rôle est d'appliquer les règlements.

Les gestionnaires consultés apprécient la rigueur et la structure de la démarche de l'Ombudsman ainsi que la qualité et la profondeur de ses analyses. L'analyse de recevabilité est vue comme une étape importante qui sauve temps et ressources à toutes les parties.

Certains gestionnaires ne savent pas comment réagir à des recommandations qui visent un accroissement de ressources et se demandent comment l'administration devrait traiter de telles demandes.

### 3 CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

Cette étude démontre que l’Ombudsman de Gatineau répond bien aux besoins des citoyen·ne·s, du conseil municipal et de l’administration. Elle suggère que l’activité de l’Ombudsman a eu un impact significatif sur les services municipaux, bien que limité par un accent sur les cas individuels plutôt que sur la stratégie de service. Elle conclut que l’approche de l’Ombudsman de Gatineau rencontre les critères de qualité généralement reconnus dans ce domaine, en particulier sur le plan de la démarche et des attitudes affichées.

Nonobstant un portrait extrêmement encourageant de l’approche et des résultats obtenus dans le cadre du nouveau modèle d’ombudsman mis en place en 2019 par les personnes nouvellement chargées de la mise en œuvre de la résolution CM-2019-100 du conseil municipal, quelques recommandations émergent des nombreuses vues exprimées au cours de cette étude.

Dans la relation avec les citoyen·ne·s, il est recommandé de continuer et d’augmenter les **efforts de communication** du rôle de l’Ombudsman, de **simplifier** et de débureaucratiser encore davantage la langue des communications (au moins pour des populations ciblées) et de considérer un suivi encore plus régulier des **états de situation** pour éviter que les citoyen·ne·s n’aient l’impression d’être dans les limbes bureaucratiques.

Dans la relation avec l’administration municipale, il est recommandé de développer, de concert avec la direction générale et sous sa responsabilité, une **stratégie d’apprentissage** qui permettrait aux observations spécifiques de l’Ombudsman de trouver des échos plus stratégiques dans l’organisation. Ceci n’est pas le rôle premier de l’Ombudsman, mais pourrait constituer une valeur ajoutée auprès de l’administration municipale.

Dans la relation avec le conseil municipal, il est recommandé d'aviser les membres du conseil lors du **dépôt d'un rapport d'enquête** les concernant.

## ANNEXE 1

### SOURCES

Affodegon, S.W., Jacob, S. et Montigny, É. (2017) L'Ombudsman face aux défis de l'évaluation : est-il possible d'évaluer l'intangible? *Revue canadienne d'évaluation de programme*, 32(2).

Caron, D.J. (2018) *Rapport d'audience publique – Principales constatations tirées des mémoires déposés dans le cadre de l'audience publique sur le modèle d'ombudsman pour Gatineau*. École nationale d'administration publique.

Gatineau (2019) *Résolution CM-2019-100, Constitution de la fonction d'ombudsman*.

Municipalité des avocats (2017) *Avis juridique, validité d'un mandat donné à la Vérificatrice générale de la Ville de Gatineau*.

Ombudsman de Gatineau (sans date) *A votre service pour l'équité*.

Ombudsman de Gatineau (2019a) *Planification stratégique 2019-2022*.

Ombudsman de Gatineau (2019b) *Rapport annuel 2019, Un nouveau modèle au service des citoyennes et des citoyens*.

Ombudsman de Gatineau (2020) *Rapport annuel 2020*.

Paquet, J.C. (2010) *L'ombudsman au Québec – Agir selon ce qui est légal, raisonnable, équitable*. Éditions Yvon Blais.

Paquet, J.C. (2016) *L'ombudsman au Québec : Agir selon ce qui est légal, raisonnable, équitable*. Présentation à la Fondation du Barreau du Québec.

Siemiatycki, M. et al. (2015) *The Impact of Ombudsman Investigations on Public Administration: A Case Study and an Evaluation Guide*. Office of the Toronto Ombudsman.

Vérificatrice générale, Ville de Gatineau (2018) *Mission d'audit de conformité du Bureau de l'ombudsman*.

## ANNEXE 2

# GUIDE D’ENTREVUE, GESTIONNAIRES MUNICIPAUX

Après deux ans d’implantation de son nouveau modèle d’intervention, l’Ombudsman de Gatineau a demandé au Réseau Circum inc. de mener une évaluation lui permettant de réfléchir aux actions entreprises et planifier l’amélioration continue de ses services, en accord avec ses principes de fonctionnement.

En tant que gestionnaire municipal à Gatineau, vous êtes invité·e à nous donner votre avis sur le travail de l’Ombudsman depuis 2019.

Je voudrais me concentrer sur deux aspects du travail de l’Ombudsman qui me semblent pertinents pour vous, mais je suis ouvert à tout autre commentaire de votre part.

1. Tout d’abord, j’aimerais discuter des **interventions** effectuées par l’Ombudsman dans les cas où une simple démarche de communication pourrait permettre de résoudre une plainte.
  - a. Êtes-vous **au courant** de ce que l’Ombudsman effectue un certain nombre de telles interventions?
  - b. Selon vous, est-ce que ces interventions sont effectuées de façon **indépendante**?
  - c. Sont-elles effectuées de façon **impartiale**?
  - d. Sont-elles effectuées de façon **équitable**?
  - e. Dans le cadre de ces interventions, pensez-vous que l’Ombudsman agit de manière **transparente**?
  - f. Avez-vous des **suggestions** pour l’amélioration de la démarche d’intervention de l’Ombudsman?

2. Passons maintenant aux **enquêtes détaillées** qui permettent d'approfondir des questions portées à l'attention de l'Ombudsman et qui ne peuvent pas se régler par une simple intervention.
  - a. Êtes-vous **au courant** de ce que l'Ombudsman effectue de telles enquêtes?
  - b. Selon vous, est-ce que ces enquêtes sont effectuées de façon **indépendante**?
  - c. Sont-elles effectuées de façon **impartiale**?
  - d. Sont-elles effectuées de façon **équitable**?
  - e. Dans le cadre de ces enquêtes, pensez-vous que l'Ombudsman agit de manière **transparente**?
  - f. Les enquêtes se concluent habituellement sur des **recommandations** à l'administration. Est-ce que ces recommandations sont généralement **appropriées** et **réalistes**? Contribuent-elles à l'**amélioration** des services municipaux ou non?
  - g. Avez-vous des **suggestions** pour l'amélioration de la démarche d'enquête?
  
3. Maintenant, j'aimerais avoir votre avis sur le **rapport annuel** de l'Ombudsman qui synthétise les activités et les observations tout en mettant en évidence les recommandations plus englobantes passées et présentes.
  - a. Avez-vous eu l'occasion de **parcourir** un rapport de l'Ombudsman sur ses activités en 2019 ou en 2020?
  - b. (Si oui) Quelles **qualités** avez-vous trouvées à ce rapport?
  - c. Était-il **clair**? **équilibré**? **crédible**? Comportait-il l'information que vous vous attendriez d'y retrouver?
  - d. Avez-vous des **suggestions** pour l'amélioration du rapport annuel de l'Ombudsman?
  
4. Selon l'information dont vous disposez, est-ce que l'Ombudsman de Gatineau assure la **confidentialité** des informations qui lui sont communiquées?
  
5. En tant que gestionnaire municipal, avez-vous **confiance** dans l'Ombudsman comme intermédiaire de résolution de problème?

6. Selon votre expérience, est-ce que les recommandations de l'Ombudsman contribuent à l'amélioration de la **qualité des services municipaux** ou non?
7. Dans quelle mesure l'approche de l'Ombudsman de Gatineau est-elle **constructive**? Pourrait-elle l'être davantage?
  - a. Percevez-vous l'Ombudsman comme à **l'écoute** de l'administration?
  - b. Est-ce que l'Ombudsman promeut des **relations harmonieuses**?
  - c. Avez-vous des **suggestions** pour améliorer l'approche de l'Ombudsman dans ses relations avec l'administration municipale?
8. Selon vous, est-ce que les **employés municipaux** sont suffisamment informés de l'existence et des services de l'Ombudsman?
  - a. Quelles seraient les meilleures stratégies pour s'assurer que les employés municipaux possèdent l'information nécessaire sur l'Ombudsman?
9. Dans l'ensemble, quel **jugement** portez-vous sur le travail de l'Ombudsman depuis 2019?
  - a. Selon vous, quels sont les **points forts** du travail de l'Ombudsman?
  - b. Selon vous, quels sont les points que l'Ombudsman devrait chercher à **améliorer**?

## ANNEXE 3

# GUIDE D’ENTREVUE, ASSOCIATIONS

Après deux ans d’implantation de son nouveau modèle d’intervention, l’Ombudsman de Gatineau a demandé au Réseau Circum inc. de mener une évaluation lui permettant de réfléchir aux actions entreprises et planifier l’amélioration continue de ses services, en accord avec ses principes de fonctionnement.

En tant que représentant d’une association ou d’un groupe communautaire, vous êtes invité·e à nous donner votre avis sur le travail de l’Ombudsman depuis 2019.

Je voudrais me concentrer sur deux aspects du travail de l’Ombudsman qui me semblent pertinents pour vous, mais je suis ouvert à tout autre commentaire de votre part.

1. Tout d’abord, j’aimerais discuter de la **promotion des services** de l’Ombudsman auprès des personnes et des groupes susceptibles de bénéficier de son appui.
  - a. Avez-vous été témoin d’une telle promotion, par exemple, par des annonces, des affiches, des encarts, des rencontres, des présentations?
  - b. Est-ce que les efforts de promotion de ses services par l’Ombudsman vous semblent **suffisants**? bien **ciblés**? **équilibrés**? **clairs**?
  - c. Avez-vous participé à une **présentation** de ses services par l’Ombudsman?
  - d. (Si oui) Quelle **impression** avez-vous conservée de cette présentation? Est-ce qu’il vous est resté un sentiment de confiance ou de méfiance? Qu’est-ce que vous avez appris ou retenu sur l’Ombudsman?
  - e. Y a-t-il d’autres **commentaires** que vous aimeriez faire sur la promotion de ses services par l’Ombudsman?

2. Maintenant, j'aimerais avoir votre avis sur le **rapport annuel** de l'Ombudsman qui synthétise les activités et les observations tout en mettant en évidence les recommandations plus englobantes passées et présentes.
  - a. Avez-vous eu l'occasion de **parcourir** un rapport de l'Ombudsman sur ses activités en 2019 ou en 2020?
  - b. (Si oui) Quelles **qualités** avez-vous trouvées à ce rapport?
  - c. Était-il **clair? équilibré? crédible?** Comportait-il l'information que vous vous attendriez d'y retrouver?
  - d. Avez-vous des **suggestions** pour l'amélioration du rapport annuel de l'Ombudsman?
  
3. Dans l'ensemble, est-ce que l'Ombudsman de Gatineau vous apparaît être :
  - a. **indépendant** dans ses analyses et conclusions?
  - b. **impartial** dans ses jugements?
  - c. **équitable** dans son interprétation des règles et des situations portées à son attention?
  - d. **disponible** pour répondre aux besoins de la population?
  - e. **efficace** dans l'organisation de son travail?
  
4. Selon l'information dont vous disposez, est-ce que l'Ombudsman de Gatineau assure la **confidentialité** des informations qui lui sont communiquées?
  
5. Avez-vous des **suggestions** pour améliorer le travail de l'Ombudsman de Gatineau?

## ANNEXE 4

# QUESTIONNAIRE, CONSEIL MUNICIPAL



Après deux ans d'implantation de son nouveau modèle d'intervention, l'Ombudsman de Gatineau a demandé au Réseau Circum inc. de mener une évaluation lui permettant de réfléchir aux actions entreprises et planifier l'amélioration continue de ses services, en accord avec ses principes de fonctionnement.

En tant que membre présent ou passé du Conseil municipal de Gatineau, vous êtes donc invité·e à nous donner votre avis sur le travail du bureau de l'Ombudsman depuis l'adoption de la résolution du conseil municipal CM-2019-100.

Les réponses que vous fournirez seront traitées de manière strictement confidentielle. Aucune réponse ni aucun commentaire ne sera associé à votre nom dans quelque conversation, note ou rapport.

Merci à l'avance pour votre contribution.

Benoît Gauthier (EQ), Réseau Circum inc.

Selon l'information dont vous disposez, dans quelle mesure êtes-vous d'accord ou en désaccord que le travail de l'Ombudsman depuis 2019 est :

	Tout à fait en désaccord	Plutôt en désaccord	Ni d'accord ni en désaccord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord	Ne sais pas
Indépendant (il démontre une liberté d'action et de jugement)						
Impartial (il ne démontre pas de parti pris)						
Équitable (il agit de façon juste en fonction des circonstances)						
Accessible (il est aisé de recourir à ses services)						
Efficace (il remplit bien sa tâche)						
Transparent (il communique toute l'information non confidentielle utile)						

Tout à fait en désaccord	Plutôt en désaccord	Ni d'accord ni en désaccord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord	Ne sais pas
Clair (il se fait comprendre sans ambiguïté)					
Crédible (ses observations et conclusions sont fiables)					
Utile (son travail est profitable)					

Selon l'information dont vous disposez, dans quelle mesure êtes-vous d'accord ou en désaccord avec les affirmations suivantes :

Tout à fait en désaccord	Plutôt en désaccord	Ni d'accord ni en désaccord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord	Ne sais pas
L'Ombudsman de Gatineau respecte les pouvoirs d'intervention et d'enquête qui lui sont accordés par le Conseil municipal					
L'Ombudsman de Gatineau adopte une position indépendante tant des plaignants que de l'administration municipale.					
L'Ombudsman de Gatineau assure la confidentialité des informations qui lui sont communiquées					
En tant que membre du Conseil municipal, j'ai confiance dans l'Ombudsman comme intermédiaire de résolution de problème					
Les recommandations de l'ombudsman contribuent à l'amélioration de la qualité des services municipaux					
Je connais bien les services du bureau de l'Ombudsman de Gatineau					

Finalement, nous aimerions avoir votre avis sur le **RAPPORT ANNUEL DE L'OMBUDSMAN** qui synthétise les activités et les observations tout en mettant en évidence les recommandations plus englobantes passées et présentes. Dans quelle mesure êtes-vous d'accord ou en désaccord que le **RAPPORT ANNUEL** de l'Ombudsman depuis 2019 est :

Tout à fait en désaccord	Plutôt en désaccord	Ni d'accord ni en désaccord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord	Ne sais pas
Impartial (il ne démontre pas de parti pris)					
Accessible (il est aisément lisible)					
Transparent (il communique toute l'information non confidentielle utile)					
Clair (il se fait comprendre sans ambiguïté)					
Crédible (ses observations et conclusions sont fiables)					
Utile (le rapport est profitable)					
Équilibré (l'importance donnée aux différents aspects est raisonnable)					

	Tout à fait en désaccord	Plutôt en désaccord	Ni d'accord ni en désaccord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord	Ne sais pas
Complet (il ne laisse pas d'aspects importants dans l'ombre)						

**Avez-vous des suggestions pour améliorer...**

<input type="checkbox"/>	le contenu du rapport annuel de l'Ombudsman?
<input type="checkbox"/>	la présentation du rapport annuel de l'Ombudsman?
<input type="checkbox"/>	la diffusion du rapport annuel de l'Ombudsman au comité plénier?
<input type="checkbox"/>	la diffusion du rapport annuel de l'Ombudsman au public?

**En tant que membre du Conseil municipal, avez-vous déjà référé des citoyen-ne-s à l'Ombudsman de Gatineau?**

- Oui
- Non
- Ne sais pas*

**Selon vous, est-ce que le Conseil devrait être avisé lorsqu'un rapport d'enquête est déposé?**

- Oui
- Non
- Ne sais pas*

Explication le cas échéant

**Selon vous, est-ce que le Conseil devrait être informé périodiquement du suivi des recommandations faites par l'Ombudsman?**

- Oui
- Non
- Ne sais pas*

Explication le cas échéant

Dans l'ensemble, depuis 2019, quels sont d'après vous les **POINTS FORTS DU TRAVAIL DE L'OMBUDSMAN?**

Dans l'ensemble, depuis 2019, quels sont d'après vous les **POINTS QUE L'OMBUDSMAN DEVRAIT CHERCHER À AMÉLIORER?**

Merci pour votre contribution. Vos réponses ont été enregistrées. Vous pouvez maintenant fermer cette fenêtre.

[<< Page précédente](#)

Si vous rencontrez un problème technique, veuillez contacter Benoît Gauthier à [gauthier@circum.com](mailto:gauthier@circum.com).

## ANNEXE 5

# QUESTIONNAIRE, CITOYEN·NE·S



English

Vous avez fait appel au bureau de l'Ombudsman de Gatineau entre 2019 et 2021. Sur la base de votre expérience, nous voudrions connaître votre point de vue sur le fonctionnement du bureau de l'Ombudsman. Vos réponses contribueront à l'amélioration des services offerts par ce bureau.

La compagnie Circum a été choisie par l'Ombudsman pour mener cette évaluation des services de façon indépendante et neutre. Vous pouvez être assuré-e que les réponses que vous fournirez seront traitées de manière strictement confidentielle. Aucune réponse ni aucun commentaire ne sera associé à votre nom dans quelque conversation, note ou rapport.

Merci à l'avance pour votre contribution.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Benoît Gauthier".

Benoît Gauthier (EQ), Réseau Circum inc.

**Veillez cocher tous les services que vous avez obtenus de l'Ombudsman :**

- Vous avez été référé-e au Centre d'appels non urgent (le 311) ou à un-e employé-e municipal-e.
- Vous avez été orienté-e vers un organisme dans la communauté.
- Vous avez reçu une communication téléphonique ou par courriel pour vous informer du résultat d'une intervention auprès des services municipaux.
- Vous avez reçu un rapport d'enquête détaillé qui approfondit le problème que vous avez rapporté.
- Autre, veuillez préciser

- Aucune de ces réponses
- Ne sait pas

**En ce qui a trait à la plainte que vous avez déposée auprès de l'Ombudsman de Gatineau, laquelle des catégories suivantes décrit le mieux la situation actuelle?**

- L'Ombudsman a jugé que ma plainte ne relevait pas de son mandat
- Ma plainte s'est conclue en ma faveur
- Ma plainte s'est conclue en faveur de l'administration
- Ma plainte est toujours en attente d'une conclusion
- Ne sait pas

À partir de votre expérience depuis 2019, dans quelle mesure êtes-vous d'accord ou en désaccord avec les affirmations suivantes :

Tout à fait en désaccord	Plutôt en désaccord	Ni d'accord ni en désaccord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord	Sans objet	Ne sait pas
J'ai eu de la facilité à obtenir les services de l'Ombudsman de Gatineau.						
L'Ombudsman a accusé réception de la plainte dans un délai raisonnable.						
L'Ombudsman m'a donné toute l'information nécessaire pour me faciliter le dépôt de ma plainte.						
L'Ombudsman a vraiment cherché à comprendre ma situation.						
L'Ombudsman a été courtois, respectueux, poli.						
L'Ombudsman a expliqué clairement les règles qui s'appliquaient à ma situation.						
L'Ombudsman a considéré ma plainte sans préjugé par rapport à moi-même ou au service municipal concerné.						
Tout à fait en désaccord	Plutôt en désaccord	Ni d'accord ni en désaccord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord	Sans objet	Ne sait pas
J'ai eu le sentiment d'être écouté-e par l'Ombudsman de Gatineau.						
L'Ombudsman a bien expliqué sa décision, en termes clairs et compréhensibles.						
L'Ombudsman était disponible pour répondre à mes questions.						
J'ai le sentiment que l'Ombudsman a été équitable dans son jugement compte tenu des règles en place et des circonstances de ma situation.						
L'Ombudsman a assuré la confidentialité des informations qui lui ont été communiquées.						
J'ai confiance dans l'Ombudsman comme intermédiaire pour résoudre des problèmes.						
Le cas échéant, l'Ombudsman m'a informé de mes recours légaux						

Dans l'ensemble, dans quelle mesure êtes-vous satisfait-e du travail de l'Ombudsman dans le traitement de votre plainte?

Très insatisfait-e	Plutôt insatisfait-e	Ni satisfait-e ni insatisfait-e	Plutôt satisfait-e	Très satisfait-e	Ne sait pas
--------------------	----------------------	---------------------------------	--------------------	------------------	-------------

Est-ce que vous recommanderiez à des voisins d'avoir recours aux services de l'Ombudsman de Gatineau s'ils rencontraient des problèmes avec un service municipal? Ce serait...

Très improbable	Plutôt improbable	Ni probable ni improbable	Plutôt probable	Très probable	Ne sait pas
-----------------	-------------------	---------------------------	-----------------	---------------	-------------

Dans l'ensemble, quels sont d'après vous les points forts du travail de l'Ombudsman?

Dans l'ensemble, quels sont d'après vous les points que l'Ombudsman devrait chercher à améliorer dans sa façon d'assurer son mandat?



Français

You have used the Gatineau Ombudsman's office between 2019 and 2021. Based on your experience, we would like to hear your views on how the Ombudsman's office works. Your answers will help improve the services offered by this office.

Circum Network Inc. has been chosen by the Ombudsman to carry out this evaluation in an independent and neutral manner. You can rest assured that the answers you provide will be treated in strict confidence. No response or comment will be associated with your name in any conversation, note or report.

Thank you in advance for your contribution.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Benoît Gauthier".

Benoît Gauthier (CE), Circum Network inc.

**Please select all the services you have received from the Ombudsman:**

- You were referred to the 311 call centre or to a municipal employee.
- You were referred to a community organization.
- You received a telephone or email communication informing you of the outcome of an intervention with municipal services.
- You received a detailed investigation report that goes into detail about the problem you reported.
- Other, please specify

- None of the above*
- Don't know*

**With respect to the complaint you filed with the Gatineau Ombudsman, which of the following categories best describes the current situation?**

- The Ombudsman found that my complaint did not fall within its mandate
- My complaint was concluded in my favour
- My complaint was concluded in favour of the administration
- My complaint is still pending a conclusion
- Don't know*

Based on your experience since 2019, to what extent do you agree or disagree with the following statements?

Totally disagree	Somewhat disagree	Neither agree nor disagree	Somewhat agree	Totally agree	Not applicable	Don't know
I had an easy time obtaining the services of the Gatineau Ombudsman.						
The Ombudsman acknowledged receipt of the complaint in a timely manner.						
The Ombudsman gave me all the information I needed to facilitate my complaint.						
The Ombudsman really tried to understand my situation.						
The Ombudsman was courteous, respectful, and polite.						
The Ombudsman clearly explained the rules that applied to my situation.						
The Ombudsman considered my complaint without prejudice to myself or the municipal department concerned.						
Totally disagree	Somewhat disagree	Neither agree nor disagree	Somewhat agree	Totally agree	Not applicable	Don't know
I had the feeling that the Ombudsman of Gatineau was listening to me.						
The Ombudsman explained its decision well, in clear and understandable terms.						
The Ombudsman was available to answer my questions.						
I feel that the Ombudsman was fair in its judgment, given the rules in place and the circumstances of my situation.						
The Ombudsman ensured the confidentiality of the information provided.						
I trust the Ombudsman as an intermediary to resolve problems.						
Where appropriate, the Ombudsman has informed me of my legal remedies.						

Overall, how satisfied are you with the work of the Ombudsman in handling your complaint?

Very dissatisfied	Somewhat dissatisfied	Neither satisfied nor dissatisfied	Somewhat satisfied	Totally satisfied	Don't know
-------------------	-----------------------	------------------------------------	--------------------	-------------------	------------

Would you recommend that your neighbours use the services of the Gatineau Ombudsman if they had problems with a municipal service? It would be...

Very unlikely	Somewhat unlikely	Neither likely nor unlikely	Somewhat likely	Very likely	Don't know
---------------	-------------------	-----------------------------	-----------------	-------------	------------

Overall, what do you see as the strengths of the Ombudsman's work?

Overall, what do you think the Ombudsman should seek to improve in the way it carries out its mandate?

Thank you for your contribution. Your answers have been saved. You may now close this window.