

Plan stratégique
2022-2025



✚ ÉLABORATION DU PLAN STRATÉGIQUE 2022-2025 DU BUREAU DE L'OMBUDSMAN

Le document qui suit présente la vision du Bureau de l'ombudsman pour les quatre années à venir.

Il constitue le résultat d'une réflexion émanant des 10 commissaires bénévoles, quant aux actions qui s'avèreraient les plus appropriées à réaliser, pour poursuivre et améliorer notre intervention d'ici 2025.

S'appuyant sur les valeurs privilégiées par notre bureau depuis sa création et sur la mission découlant du mandat qui nous avait alors été confié, on y décrit d'abord nos environnements interne et externe tels que nous les percevons.

L'environnement interne, analysé sous l'angle des ressources humaines, organisationnelles, matérielles, communicationnelles et financières, illustre les forces en présence qui supportent notre action et fait mention de certaines faiblesses qui, à notre avis, peuvent constituer un frein à sa réalisation.

C'est également à la lumière de ce que nous avons identifié comme « opportunités et menaces », caractéristiques de notre univers quotidien et en constante mutation, que nous avons identifié les 2 enjeux qui guideront nos actions, soient :

- l'amélioration de l'accessibilité aux services de l'ombudsman;
et
- notre contribution à l'amélioration continue des services municipaux.

De ces enjeux découlent des objectifs spécifiques et les actions qui permettront de les réaliser graduellement, au cours des prochaines années.

Il est à noter que cette planification stratégique fera l'objet d'une révision annuelle et sera amendée au besoin, selon l'émergence des nouvelles réalités.

C'est avec enthousiasme que nous poursuivrons notre action, guidés par notre planification stratégique 2022-2025.



Michèle Emond
La Secrétaire générale



Jean-Pierre Marier
Le Président

MISSION

- Veiller à ce que les citoyennes et les citoyens reçoivent les services municipaux auxquels ils ont droit et s'assurer qu'ils sont traités avec respect, justice et équité par l'administration municipale.
- Participer à l'amélioration de la qualité des services administratifs municipaux.

VISION

- Le Bureau de l'ombudsman s'inscrit dans une perspective continue d'amélioration des services municipaux en devenant une référence crédible pour les citoyens et les citoyennes dans le règlement de leurs différends avec l'administration municipale.

VALEURS

▪ **Respect des personnes**

- Toutes les personnes, quelles que soient leurs caractéristiques particulières, ont droit au même accueil, à la même attention et à la même courtoisie de la part du personnel et des commissaires du Bureau de l'ombudsman; leurs demandes devront être traitées avec ouverture et discrétion.

▪ **Impartialité**

- Le traitement d'une plainte ou d'une situation donnée évite toute préférence ou tout biais et invite plutôt à la neutralité et à l'objectivité. Elle suppose de prendre en considération l'ensemble des éléments soumis par les parties.

- **Équité**

- La juste appréciation de chaque situation et de ce qui est raisonnablement dû à chacune des personnes en cause; elle implique la recherche de justice et de solutions bien proportionnées aux situations. L'ombudsman s'assure que les citoyens et les citoyennes sont traités avec équité par l'administration municipale aux niveaux substantif, procédural et relationnel.

- **Intégrité**

- L'honnêteté et la probité doivent caractériser le comportement des personnes membres du Bureau; celles-ci doivent se tenir à l'écart de tout conflit ou d'apparence de conflit d'intérêts.

- **Recherche du bien commun**

- Les membres du Bureau cherchent des voies et des solutions propres à contribuer au bien commun, c'est-à-dire susceptibles d'atténuer les conflits et la rancœur, des solutions propices à l'établissement de consensus et de collaborations. De plus, dans leurs actions et leurs recommandations, ils recherchent ce qui apparaît comme servant le mieux la collectivité.

ENVIRONNEMENT

ÉVALUATION DE L'ENVIRONNEMENT INTERNE DU BUREAU

Ressources	Forces	Faiblesses
1. Humaines	<ul style="list-style-type: none">• Permanence et développement de l'expertise depuis 10 ans.• Implication des commissaires-bénévoles.• Formations offertes aux commissaires.	<ul style="list-style-type: none">• Poste à temps partiel pour la Secrétaire générale (3 jours - 21 heures / semaine).<ul style="list-style-type: none">○ <i>Ralentit le développement du service en disposant de moins de temps notamment pour faire la promotion du service.</i>○ <i>Retarde les réponses aux citoyens, aux citoyennes et aux directions de Services et limite la possibilité de rencontre.</i>○ <i>Rend le poste peu attractif pour l'embauche et la rétention de la ressource professionnelle.</i>• Soutien administratif partagé avec d'autres services qui ont aussi une charge de travail importante, ce qui diminue d'autant le soutien à la Secrétaire générale du Bureau.• Inexistence d'un plan de relève (<i>Secrétaire générale et soutien administratif</i>) : risque de perte importante de l'expertise.• Sous-représentation des communautés culturelles chez les commissaires.

Ressources	Forces	Faiblesses
<p>2. Prestation de services (organisationnel)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Réception des demandes des citoyens et des citoyennes 5 jours/semaine. • Service gratuit aux citoyens et aux citoyennes. • Participation au réseau d'ombudsmans municipaux du Québec • Outils de gestion adéquats. • Schéma des pratiques. • Guide de rédaction des enquêtes. • Implications et compétences variées des commissaires-bénévoles. • Évaluation continue de nos services. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les services sont insuffisamment connus. • La prestation des services professionnels rendus par la Secrétaire générale repose essentiellement sur une personne. • L'action du Bureau est parfois limitée par le recours systématique de l'administration municipale au Service des affaires juridiques de la Ville. • Les informations liées au changement organisationnel de la Ville qui influencent la prestation de services aux citoyens et aux citoyennes ne sont pas toujours fournies au Bureau de l'ombudsman.
<p>3. Matérielles</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Accessibilité aux services de l'ombudsman avec la technologie actuelle (ex : compléter formulaire de demande par téléphone intelligent) • Accessibilité physique des citoyens et citoyennes à mobilité réduite au Bureau de l'ombudsman. 	<ul style="list-style-type: none"> • Disposition de la salle de rencontre peu fonctionnelle.

Ressources	Forces	Faiblesses
<p>4. Communicationnelles</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Affiches et dépliants adéquats. • Nouveau site web. • Chroniques EstriePlus.com. • Rencontres d'informations et de sensibilisation avec clientèles ciblées. 	<ul style="list-style-type: none"> • Connaissances parfois limitées du rôle et du fonctionnement du Bureau de l'ombudsman par les élues/élus, les gestionnaires et le personnel de la Ville. • Connaissance limitée chez la population, de l'existence et de l'utilité du Bureau de l'ombudsman. • Méconnaissance par les citoyens de l'indépendance de l'ombudsman par rapport à la Ville. • Information limitée aux citoyens et aux citoyennes quant aux recours possibles à l'interne et au Bureau de l'ombudsman à la suite des décisions rendues par la Ville.
<p>5. Financières</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ressource administrative et le local fournis par la Ville. 	<ul style="list-style-type: none"> • Le fonctionnement et le développement du Bureau de l'ombudsman sont limités par un budget plutôt modeste. • Les limites financières peuvent restreindre la mise à jour technologique.

ÉVALUATION DE L'ENVIRONNEMENT EXTERNE DU BUREAU

OPPORTUNITÉS

- Les citoyens et citoyennes sont de plus en plus préoccupés du respect de leurs droits.
- Les citoyens et les citoyennes souhaitent recevoir un service de qualité de leur gouvernement de proximité.
- L'expérience des dix (10) dernières années démontre que la majorité des différends s'aplanissent lorsque des communications efficaces et humaines sont établies entre la Ville et les citoyens et les citoyennes.
- La démarche de l'ombudsman s'inscrit dans le processus québécois de déjudiciarisation et de justice participative.
- La venue de nouveaux acteurs au conseil municipal crée l'opportunité de communiquer à nouveau notre message.

MENACES

- L'existence répandue d'une perception reliée à une approche strictement juridique quant au règlement d'un différend et de la nécessité de recourir aux tribunaux.
- La difficulté de certains citoyens peu habiles avec la technologie pour recourir aux services de la Ville.

ENJEUX

1

*Améliorer
l'accessibilité aux
services de
l'ombudsman*

2

*Contribuer à
l'amélioration
continue des
services municipaux*

ENJEUX

1. Améliorer l'accessibilité aux services de l'ombudsman

Objectifs	Actions
1.1 <i>Faire connaître davantage les services de l'ombudsman en termes de rôle, utilité et plus-value aux citoyens et aux citoyennes, à l'administration municipale et aux élus.</i>	1.1.1 Établir un plan de communication et le réviser régulièrement.
	1.1.2 Identifier des clientèles cibles de façon continue.
	1.1.3 Rencontrer les groupes d'intérêts.
	1.1.4 Rappeler aux élus/élues le rôle et la fonction du Bureau de l'ombudsman.
	1.1.5 Rencontrer les directeurs/directrices des services municipaux.
	1.1.6 Rencontrer les conseils d'arrondissements.
1.2 <i>Améliorer le traitement des plaintes sur une base continue.</i>	1.2.1 Faire passer le poste de Secrétaire générale de 3 à 5 jours par semaine.
	1.2.2 Augmenter les heures de soutien administratif.
	1.2.3 Poursuivre et améliorer le processus d'évaluation des services de l'ombudsman.
	1.2.4 Établir une entente avec l'administration municipale visant à informer le Bureau des modifications majeures apportées à la structure organisationnelle et aux pratiques administratives ayant un impact sur le travail de l'ombudsman.
	1.2.5 Étudier la possibilité de collaborer avec l'Université de Sherbrooke.
1.3 <i>Réduire le délai de traitement des plaintes.</i>	1.3.1 Réviser le modèle de calcul des délais.
	1.3.2 Documenter les délais.
	1.3.3 Établir un calendrier de réponses.

ENJEUX

2. Contribuer à l'amélioration continue des services municipaux

Objectifs	Actions
2.1 <i>Évaluer la mise en œuvre des interventions et des recommandations du Bureau.</i>	2.1.1 Faire ressortir le plus souvent possible le caractère de justice participative des interventions du Bureau.
	2.1.2 Identifier les influences des interventions du Bureau sur l'administration municipale.
	2.1.3 Rendre compte des recommandations acceptées et mises en œuvre par la Ville.
	2.1.4 Rendre compte des recommandations non réalisées ou partiellement réalisées par la Ville.
	2.1.5 Analyser les étapes des suivis effectués par la Ville dans les dossiers soumis au Bureau de l'ombudsman.
2.2 <i>Souligner des gestes posés par l'administration municipale pour améliorer les services rendus aux citoyens et aux citoyennes.</i>	2.2.1 Colliger les pratiques intéressantes.
	2.2.2 Rendre compte de ces pratiques dans le rapport annuel.

CALENDRIER DES RÉALISATIONS

Enjeu 1 : Améliorer l'accessibilité aux services de l'ombudsman		2022	2023	2024	2025
Objectifs	Actions				
1.1 <i>Faire connaître davantage les services de l'ombudsman en termes de rôle, utilité et plus-value aux citoyens et aux citoyennes, à l'administration municipale et aux élus.</i>	1.1.1 Établir un plan de communication et le réviser régulièrement.	X	X	X	X
	1.1.2 Identifier des clientèles cibles de façon continue.	X	X	X	X
	1.1.3 Rencontrer les groupes d'intérêts.	Selon les besoins			
	1.1.4 Rappeler aux élus/élues le rôle et la fonction du Bureau de l'ombudsman.	X	Selon les besoins		
	1.1.5 Rencontrer les directeurs/ directrices des services municipaux.	X	Selon les besoins		
	1.1.6 Rencontrer les conseils d'arrondissements.	X	Selon les besoins		

CALENDRIER DES RÉALISATIONS

Enjeu 1 : Améliorer l'accessibilité aux services de l'ombudsman		2022	2023	2024	2025
Objectifs	Actions				
1.2 Améliorer le traitement des plaintes sur une base continue.	1.2.1 Faire passer le poste de Secrétaire générale de 3 à 5 jours par semaine.	X			
	1.2.2 Augmenter les heures de soutien administratif.	X			
	1.2.3 Poursuivre et améliorer le processus d'évaluation des services de l'ombudsman.	X	X	X	X
	1.2.4 Établir une entente avec l'administration municipale visant à informer le Bureau des modifications majeures apportées à la structure organisationnelle et aux pratiques administratives ayant un impact sur le travail de l'ombudsman.	X	X	X	X
	1.2.5 Étudier la possibilité de collaborer avec l'Université de Sherbrooke.			X	X

CALENDRIER DES RÉALISATIONS

Enjeu 1 : Améliorer l'accessibilité aux services de l'ombudsman		2022	2023	2024	2025
Objectifs	Actions				
1.3 Réduire le délai de traitement des plaintes.	1.3.1 Réviser le modèle de calcul des délais.		X	X	X
	1.3.2 Documenter les délais.		X	X	X
	1.3.3 Établir un calendrier de réponses.	X			

CALENDRIER DES RÉALISATIONS

Enjeu 2 : Contribuer à l'amélioration continue des services municipaux		2022	2023	2024	2025
Objectifs	Actions				
2.1 <i>Évaluer la mise en œuvre des interventions et des recommandations du Bureau.</i>	2.1.1 Faire ressortir le plus souvent possible le caractère de justice participative des interventions du Bureau.	X	X	X	X
	2.1.2 Identifier les influences des interventions du Bureau sur l'administration municipale.	X	X	X	X
	2.1.3 Rendre compte des recommandations acceptées et mises en œuvre par la Ville.	X	X	X	X
	2.1.4 Rendre compte des recommandations non réalisées ou partiellement réalisées par la Ville.	X	X	X	X
	2.1.5 Analyser les étapes des suivis effectués par la Ville dans les dossiers soumis au Bureau de l'ombudsman.	X	X	X	X

CALENDRIER DES RÉALISATIONS

Enjeu 2 : Contribuer à l'amélioration continue des services municipaux		2022	2023	2024	2025
Objectifs	Actions				
2.2 <i>Souligner des gestes posés par l'administration municipale pour améliorer les services rendus aux citoyens et aux citoyennes.</i>	2.2.1 Colliger les pratiques intéressantes.	X	X	X	X
	2.2.2 Rendre compte de ces pratiques dans le rapport annuel.	X	X	X	X