

OMBUDSMAN  
de Sherbrooke

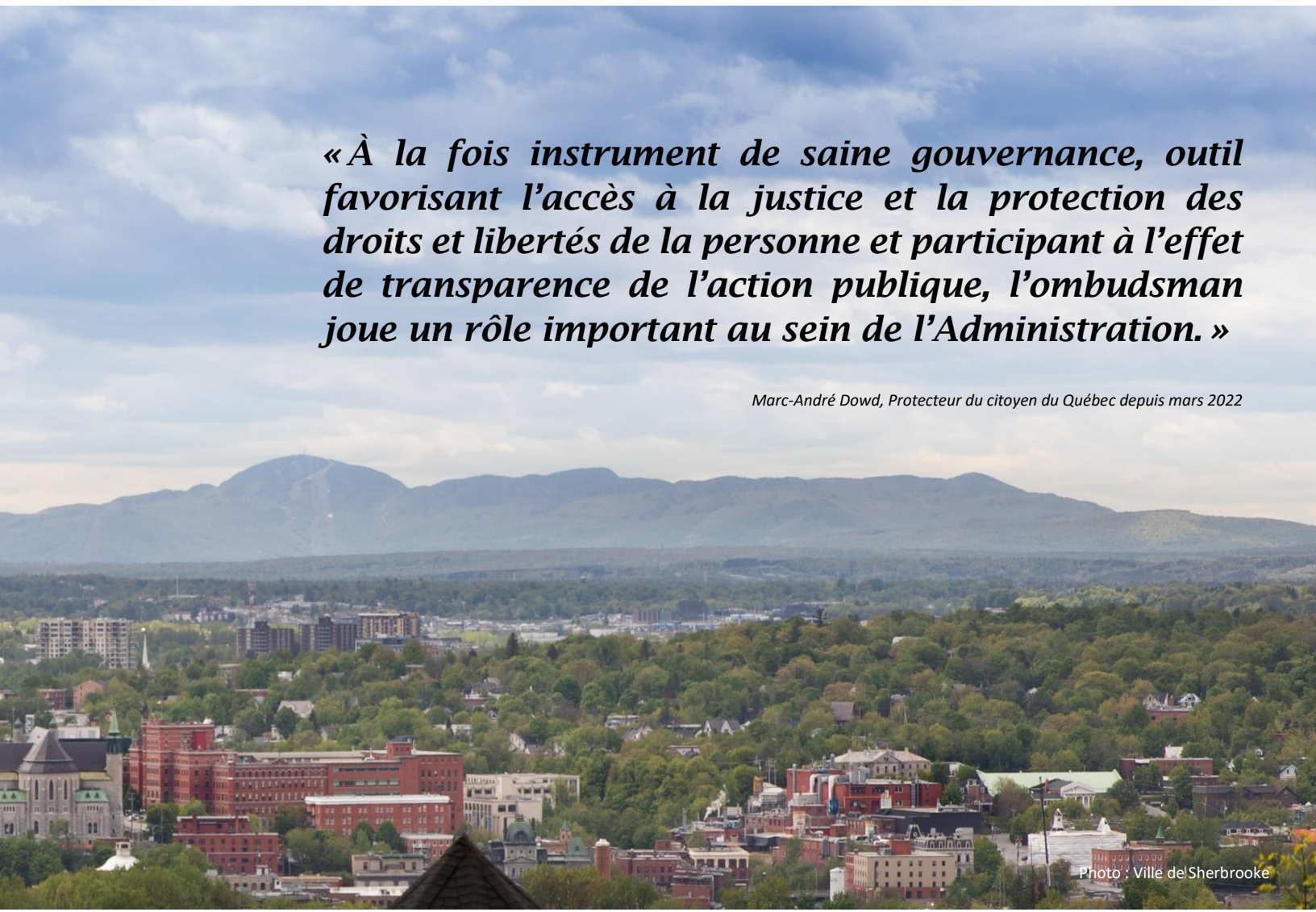


# Rapport annuel



2022

*« À la fois instrument de saine gouvernance, outil favorisant l'accès à la justice et la protection des droits et libertés de la personne et participant à l'effet de transparence de l'action publique, l'ombudsman joue un rôle important au sein de l'Administration. »*

*Marc-André Dowd, Protecteur du citoyen du Québec depuis mars 2022*



---




La version électronique de ce document peut être consultée sur le site Web du Bureau de l'ombudsman : <https://ombudsmansherbrooke.ca/publications/>

*Coordination de la rédaction par Michèle Emond, secrétaire générale du Bureau de l'ombudsman*

*Mise en page réalisée par Myriam Royer, secrétaire*

---



**Page titre**

DOWD, Marc-André, « L'ombudsman et les autres moyens de règlement des différends dans l'administration publique québécoise », dans *Régler autrement les différends sous la direction de Pierre-Claude Lafond*, Montréal, Lexis Nexis Canada Inc., 2015, p. 284, aux pages 281-308.

Sherbrooke, le 22 août 2023

Conseil municipal  
Ville de Sherbrooke  
C.P. 610  
Sherbrooke (Québec) J1H 1H9

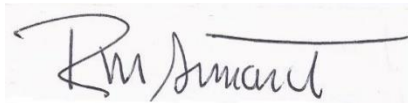
**Objet : Rapport de l'année 2022 du Bureau de l'ombudsman de la ville de Sherbrooke**

---

Madame la Présidente du Conseil,  
Madame la Mairesse,  
Mesdames et Messieurs, Membres du conseil municipal,

J'ai le plaisir de déposer, au nom de mes collègues commissaires, de l'équipe du Bureau de l'ombudsman de la Ville de Sherbrooke et de sa secrétaire générale, Madame Michèle Emond, le rapport annuel du Bureau pour la période du 1<sup>er</sup> janvier 2022 au 31 décembre 2022.

Veuillez agréer, Madame la Présidente, Madame la Mairesse, Mesdames et Messieurs, Membres du conseil, l'expression de nos salutations distinguées.



Raymond-Mathieu Simard, président  
Bureau de l'ombudsman de la Ville de Sherbrooke

RMS/*mr*

MESSAGE DU PRÉSIDENT ET DE LA SECRÉTAIRE GÉNÉRALE DE L'OMBUDSMAN .....	7
1 FAITS SAILLANTS .....	10
2 OMBUDSMAN DE SHERBROOKE .....	13
2.1 Le mandat .....	13
2.2 Les caractéristiques .....	15
2.3 Valeurs et principes de l'ombudsman .....	16
2.4 La composition du bureau .....	19
2.4.1 Qui sont les commissaires et quelles sont leurs expériences ? .....	19
2.5 Traitement des demandes .....	23
2.6 Processus d'intervention .....	25
2.6.1 Schéma du processus d'intervention .....	26
2.6.2 Processus d'analyse .....	27
3 DEMANDES D'INTERVENTIONS DES CITOYENNES ET DES CITOYENS .....	30
3.1 Données concernant les demandes d'intervention .....	30
3.1.1 Schéma des demandes d'intervention .....	34
4 SUIVI .....	37
4.1 Suivi d'enquêtes .....	37
5 ACTIVITÉS .....	38
6 CHAMPS D'INTÉRÊT ET DOSSIERS EN 2023 .....	42

7	ANNEXES.....	43
7.1	Communications avec l'ombudsman de Sherbrooke.....	43
7.2	Nombre de dossiers par arrondissement.....	44
7.3	Nombre de dossiers par mois.....	45
7.4	Nombre de dossiers par service municipal.....	46
7.5	Nombre de dossiers par divisions des services les plus interpellés.....	47
7.5.1	Service de la planification et de la gestion du territoire.....	47
7.5.2	Services des affaires juridiques.....	47
7.5.3	Service des finances.....	47
7.5.4	Service des infrastructures urbaines.....	48
7.5.5	Service Hydro-Sherbrooke.....	48
7.6	Délais de traitement des dossiers 2021.....	49

« Le bureau de l'ombudsman est d'abord à la disposition des citoyennes et citoyens comme lieu de dernier recours pour quiconque se considère lésé par une action ou une décision de l'administration municipale. »

Le bureau est aussi un outil de développement et d'amélioration des pratiques au bénéfice de la ville et de son administration. »

(Extrait du document « Rôles, valeurs, principes, règles de déontologie de l'ombudsman de Sherbrooke »)



## MESSAGE DU PRÉSIDENT ET DE LA SECRÉTAIRE GÉNÉRALE DE L'OMBUDSMAN

---

Nous avons le plaisir de vous présenter le rapport annuel du Bureau de l'ombudsman pour l'année 2022.

Notre Ville est constamment en évolution et cherche à optimiser les services donnés à sa population. Cette mouvance amène des questionnements, des préoccupations et parfois des insatisfactions des citoyennes et des citoyens. Notre mission nous amène à être témoin des préoccupations qui animent notre Ville ainsi que de nombreux changements qui en découlent. Les réfections d'infrastructures majeures (Galt, pont Aylmer, Grandes fourches, Terril, Wellington Sud, stationnement Webster...), la densification urbaine, l'urbanisation de certaines rues, les logements sociaux, les commissions municipales, les nuisances, les pistes cyclables, la sécurité piétonnière ... ne sont que quelques exemples qui illustrent une réalité qui peut causer divers impacts sur le quotidien des citoyennes et des citoyens de notre Ville qui communiquent avec nous pour faire part de leurs questionnements, leurs préoccupations ou réactions. Plus que jamais, nous sommes à leur écoute en vue d'identifier des solutions équitables.

En plus de la gestion habituelle du quotidien d'un bureau d'ombudsman, l'année 2022 a été ponctuée d'événements qui ont marqué le Bureau.

Nous nous permettons de partager certains éléments qui mettront en perspective notre rapport. La secrétaire générale, dû à un événement de nature médicale imprévu et soudain, a été absente du bureau pour le dernier trimestre de l'année, et même les premiers mois de 2023. De plus, au mois de novembre 2022, le président de l'ombudsman, M. Jean-Pierre Marier, est décédé. M. Raymond-Mathieu Simard, alors vice-président, a pris la relève de la présidence au pied levé. Ces événements ont mis en lumière que la structure et le fonctionnement du Bureau repose essentiellement sur une personne, la secrétaire générale, et qu'il fallait mettre en place un processus permettant la continuité des activités du Bureau en cas d'absence prolongée de celle-ci.

D'autre part, l'absence inattendue de notre Secrétaire générale a illustré plus que jamais, l'importance de sa présence auprès des citoyennes, des citoyens et des gestionnaires de la Ville. Le retard des communications et du traitement des dossiers s'est rapidement fait sentir. Nous soulignons l'apport particulier de madame Nancy Laliberté, adjointe administrative qui a déployé beaucoup d'énergies pour assurer une continuité des services, et de M. Jacques Hébert, qui a su tenir le Bureau en l'absence de la secrétaire générale. Nous remercions également la Direction générale de la Ville qui a accepté le mode de remplacement que nous avons proposé pour remédier de façon temporaire à la situation.

## MESSAGE DU PRÉSIDENT ET DE LA SECRÉTAIRE GÉNÉRALE DE L'OMBUDSMAN (suite)

---

Après quelques reports dus à la pandémie, nous avons finalement pu souligner le 10e anniversaire du Bureau rappelant notamment aux invités la nature et l'importance de la mission de l'ombudsman.

Le Bureau a également mené une enquête sur une situation qui perdurait depuis plusieurs années et pour laquelle les citoyens concernés ont fait appel au Bureau de l'ombudsman. Comme nouveau président de l'ombudsman et porteur du dossier auprès de la Ville, j'ai constaté la complexité d'une telle démarche. Mes échanges avec les commissaires chargés de la mener, ont illustré les exigences requises pour déterminer avec objectivité et équité, la juste part des problèmes vécus par les citoyennes et les citoyens concernés ainsi que les efforts menés par les représentants de la Ville pour tenter de les résorber.

Les 7 mois durant lesquels s'est déroulée cette enquête ont nécessité en plus de l'implication majeure de notre Secrétaire générale, plus de 250 heures de travail bénévole chez les 3 commissaires du banc d'enquête. Je souligne la rigueur de leur analyse et la pertinence des recommandations qu'ils ont formulées.

En plus d'offrir une écoute humaine et indépendante aux citoyennes et aux citoyens qui ont fait appel à l'ombudsman, le Bureau a travaillé à plusieurs projets, comme en fait foi le présent rapport. Le Bureau a notamment poursuivi ses démarches pour faire connaître davantage ses services.

Nous avons également analysé notre cadre constitutif et nous comptons, au cours de l'année 2023, vous proposer des amendements à celui-ci. Nous avons également travaillé sur notre plan stratégique 2022-2025 disponible pour consultation sur le site Web de l'ombudsman.

Les actions de l'ombudsman se veulent une aide tout aussi utile aux citoyennes et aux citoyens qu'à l'administration municipale. Bien souvent, le Bureau a permis de faire le lien entre les citoyennes, les citoyens et le personnel de l'administration municipale. Nous avons à nouveau constaté le caractère plus qu'essentiel de la communication entre les parties prenantes dans les dossiers. Il nous apparaît important de donner l'occasion aux citoyens et aux citoyennes d'exprimer leur demande, de s'assurer de bien les comprendre et de leur fournir des réponses claires et cohérentes et un suivi de leurs demandes. Il est effectivement légitime et attendu des citoyennes et des citoyens d'être informés de l'avancement de leur dossier à chaque étape et d'expliquer et de motiver les décisions qui sont prises



## MESSAGE DU PRÉSIDENT ET DE LA SECRÉTAIRE GÉNÉRALE DE L'OMBUDSMAN (suite)

---

Même la seule perception qu'en ont celles et ceux qui profitent des services de l'ombudsman démontre nettement la pertinence de son existence et de son développement. Le présent rapport en fait état. En établissant un lien de confiance avec les personnes qui nous consultent, nous contribuons à développer cette même confiance de la population envers son gouvernement municipal et ses élus et élues.

Le Bureau de l'ombudsman est plus qu'un dernier recours offert aux citoyens. Il est un espace sécuritaire d'échange où les parties se sentent à l'aise d'exprimer leurs préoccupations et leurs demandes, d'autant plus que l'ombudsman est une ressource indépendante de la Ville de Sherbrooke et apolitique. Sa neutralité et son impartialité assurent aux parties que leur demande sera entendue et considérée, avec l'objectif de trouver une solution satisfaisante pour tous.

Nous tenons à remercier l'équipe de commissaires bénévoles qui travaille au Bureau de l'ombudsman et qui partage une passion quant à sa mission.

Nous remercions également l'engagement et le bon travail d'une commissaire qui a quitté l'équipe en 2022, madame Anik Bonvouloir qui a été commissaire au Bureau de l'ombudsman depuis sa création en 2011. De plus, nous soulignons l'arrivée de madame Fannie Pelletier-Beaudry à titre de commissaire de l'ombudsman.

Comme mentionné précédemment, un bien triste événement est venu grandement affecter le fonctionnement de notre bureau en fin d'année 2022. Notre collègue Jean-Pierre Marier, commissaire bénévole depuis 10 ans et Président de notre bureau depuis 2020, est décédé subitement en novembre. Nous tenons au nom de tous nos collègues à lui rendre un hommage posthume pour la force de ses convictions et son engagement remarquable à notre bureau. M. Marier avait à cœur la mission de l'ombudsman et s'est investi avec détermination pour l'accomplissement de celle-ci.

---

Raymond-Mathieu Simard  
Président

---

Michèle Emond  
Secrétaire générale

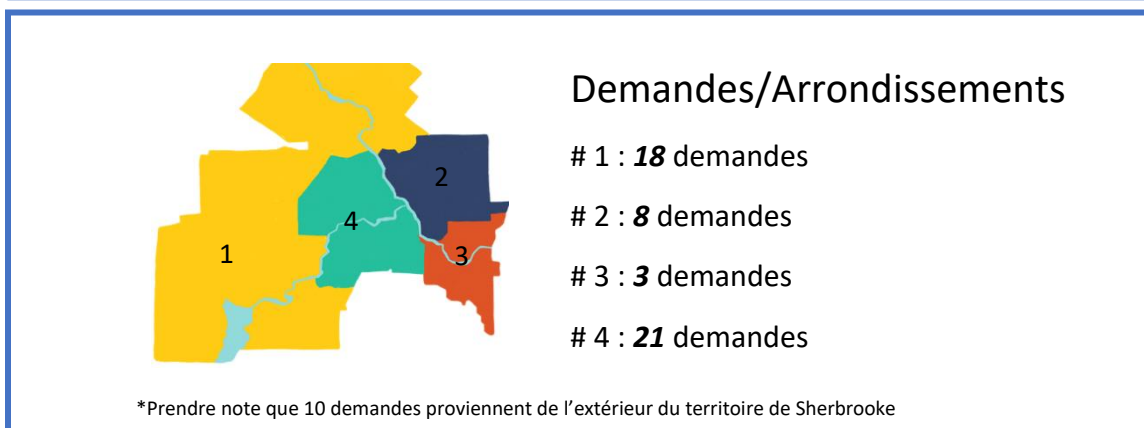
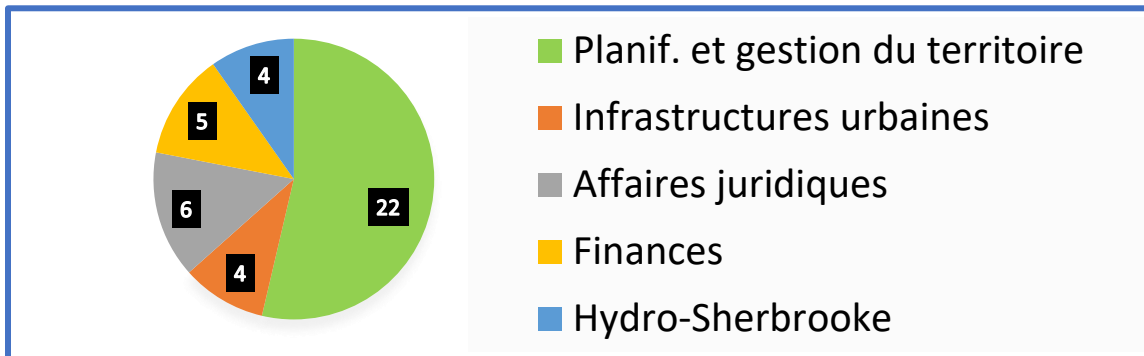
1 **90 %** des demandes résolues soit en intervenant directement auprès de l'administration municipale, soit en renseignant les citoyennes et les citoyens sur leurs droits, en leur donnant des explications ou en les dirigeant vers la Ville de Sherbrooke ou d'autres ressources.

2 **60** demandes d'intervention en 2022

**37** demandes faisant partie du champ de compétences de l'ombudsman (61.7 % des demandes)

**23** demandes dont 13 ne relèvent pas du municipal c.-à-d. hors compétence (38.3 %) des demandes)

3 Services qui font l'objet de plus de demandes et qui représentent 68,4 % de l'ensemble des demandes



4 Septembre 2022 — Événement 10<sup>e</sup> anniversaire de l'ombudsman.



# Le 10<sup>e</sup> anniversaire du Bureau de l'ombudsman de Sherbrooke



## 1 FAITS SAILLANTS (suite)

---

- Chaque demande déposée au Bureau de l'ombudsman est scrutée attentivement et reçoit une réponse personnalisée. Cette approche individualisée et humaine est très appréciée des demandeurs. En 2022, le Bureau a comptabilisé 60 demandes. La baisse du nombre de dossiers par rapport à l'année précédente nous préoccupe, mais nous identifions deux facteurs qui peuvent l'expliquer. Malgré son remplacement temporaire à compter de la mi-décembre, l'absence de la secrétaire générale pendant trois mois a pu avoir une incidence sur la gestion des dossiers et la tenue des statistiques. Deuxième facteur, le nombre de dossiers est un indicateur de la connaissance que les gens ont du Bureau de l'ombudsman et non de son efficacité. C'est un indicateur qui nous permet de constater que nous devons investir davantage dans la promotion du Bureau pour mieux faire connaître ses services.
- Nous avons analysé notre constitution, notre mandat et notre rôle en lien avec les caractéristiques supportant la notion même d'ombudsman. Les onze années d'existence du Bureau nous ont permis d'identifier certaines difficultés d'interprétation que nous souhaitons éliminer. Nous vous proposerons au cours des prochains mois un projet amendant la constitution et le cadre de fonctionnement de l'ombudsman pour étude et adoption.
- Le travail en comité est une expérience enrichissante. Ainsi, plusieurs sujets importants ont pu être traités malgré un manque de ressources. Les comités du plan stratégique et du 10<sup>e</sup> anniversaire ont chacun effectué leur bonne part de travail. Il faut souligner l'apport des commissaires qui se sont impliqués bénévolement à ces tâches.
- Bien que Sherbrooke soit la sixième ville en importance au Québec, son Bureau d'ombudsman ne fonctionne qu'à temps partiel. Cette contrainte de temps constitue une limite importante aux services que peut rendre l'ombudsman à la population et à l'administration municipale. Elle prolonge également les délais de traitement des demandes citoyennes. Nous tenons à exprimer notre déception à la suite du refus d'augmenter les heures de travail de la secrétaire générale. Notez toutefois que cette décision n'altère aucunement notre détermination à offrir le meilleur service dans l'intérêt de nos concitoyennes et concitoyens et de l'administration municipale, en fonction des ressources disponibles.
- Nous avons été à la rencontre de la population pour les informer de l'existence et du rôle de l'ombudsman.
- Nous avons souligné le 10<sup>e</sup> anniversaire du Bureau par un événement auquel ont assisté plusieurs invités, notamment des membres du conseil municipal, le directeur général de la Ville, M. Sévigny, l'ombudsman de Gatineau, Mme Marilyne Caron, l'ombudsman de Montréal et présidente du Forum canadien des ombudsmans, Mme Nadine Mailloux.

### 2.1 Le mandat

Depuis janvier 2011, conformément à la Loi sur les cités et villes du Québec, l'ombudsman de Sherbrooke veille à ce que les citoyennes et les citoyens reçoivent les services municipaux auxquels ils ont droit. Il s'assure qu'ils ont été traités avec respect, justice et équité par l'administration municipale et ses représentants.

***L'ombudsman intervient à la demande des citoyens, du maire, d'un élu, du comité exécutif, d'un conseil d'arrondissement ou de sa propre initiative***

Il est constitué d'un secrétariat général qui est responsable de l'accueil, de la réception et de l'admissibilité des demandes, en plus d'assurer le suivi des recommandations auprès de l'administration municipale. Jusqu'à dix commissaires bénévoles composent également le Bureau de l'ombudsman et y contribuent notamment en faisant bénéficier les citoyennes et les citoyens de leur écoute et de leurs expertises.

L'ombudsman agit prioritairement à la suite de demandes des citoyennes et des citoyens (y compris celles émanant de personnes morales) qui sont susceptibles d'être lésés par une décision, une action ou une omission de la Ville, exception faite des décisions des élus qui ne font pas partie de sa compétence. Il est à noter que le Bureau de l'ombudsman ne peut intervenir dans un processus judiciaire amorcé.

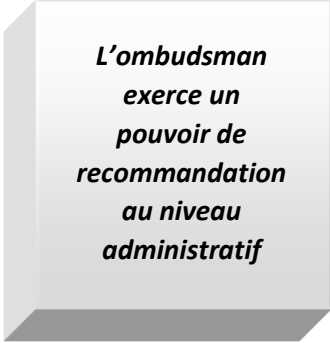
L'ombudsman possède des pouvoirs d'enquête qui lui permettent d'obtenir les renseignements et documents nécessaires à l'analyse et à la résolution de ses dossiers. À cet effet, les gestionnaires, le personnel et les représentants municipaux ont l'obligation de collaborer avec l'ombudsman.

L'indépendance de l'ombudsman envers la Ville de Sherbrooke est un élément essentiel à sa mission afin d'assurer sa crédibilité auprès des citoyennes et des citoyens. Son impartialité et le fait qu'il soit apolitique y contribuent d'emblée.

***L'indépendance de l'ombudsman par rapport à la Ville est essentielle à sa crédibilité auprès des citoyennes et des citoyens***

Les interventions de l'ombudsman sont souvent des opportunités pour la Ville de Sherbrooke d'actualiser des pratiques ou des processus municipaux.

### 2.1 Le mandat (suite)



***L'ombudsman  
exerce un  
pouvoir de  
recommandation  
au niveau  
administratif***

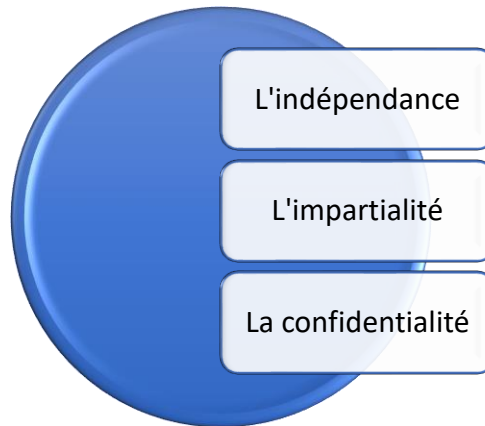
L'ombudsman propose des solutions aux problèmes qui lui sont soumis et fait des recommandations qui visent l'amélioration continue des processus administratifs de la Ville de Sherbrooke.

### 2.2 Les caractéristiques

Certaines caractéristiques essentielles sont reconnues à tous les organismes ou personnes qui agissent à titre d'ombudsman. Parmi ces caractéristiques, il est important de mentionner **l'indépendance** de l'ombudsman qui analyse les demandes sans subir d'influence des parties quant à la façon d'effectuer son travail et quant à l'issue des dossiers.

L'ombudsman de Sherbrooke jouit d'une très **grande autonomie** dans l'organisation interne de son Bureau, dans l'élaboration de ses méthodes de travail et dans le traitement de ses dossiers. Ni l'administration municipale ni les élus n'interviennent à ces chapitres. **Les dossiers de l'ombudsman sont confidentiels. Seuls les membres de son équipe ont accès aux dossiers de l'ombudsman de Sherbrooke.** L'ombudsman et son équipe ne sont jamais tenus de divulguer les informations recueillies dans le cadre de leurs enquêtes ni contraints de fournir des documents et ils ne peuvent être contraints de témoigner devant les tribunaux, à cet égard. Les dossiers de l'ombudsman sont d'ailleurs exclus des lois d'accès à l'information. Ces informations peuvent cependant être divulguées à des représentants municipaux dans la mesure requise pour le traitement des dossiers.

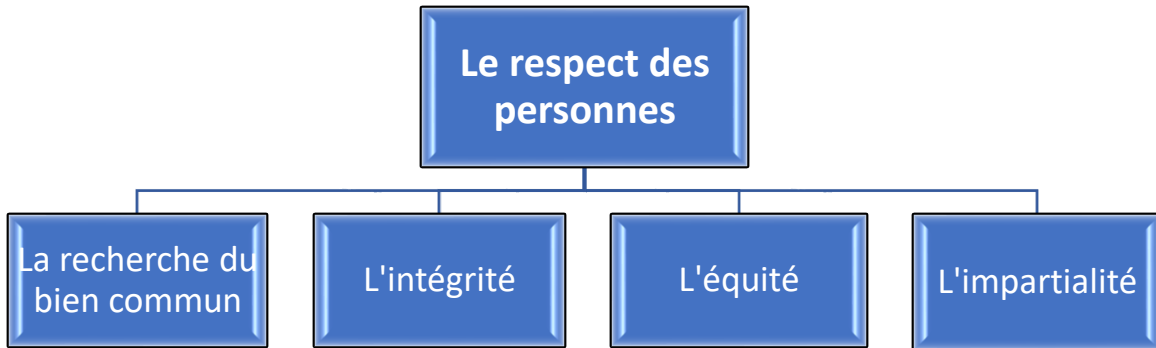
Ces caractéristiques assurent son **indépendance**, son **impartialité** et la **confidentialité**.



Les propos de M. Marc-André Dowd, nouveau protecteur du citoyen du Québec depuis le 27 mars 2022, sont d'ailleurs très pertinents. Il mentionne que le Protecteur du citoyen « a un rôle d'ombudsman ». « On est là pour assurer le respect des droits des citoyens dans leurs relations avec les services publics québécois. Les notions d'impartialité et d'indépendance sont très importantes. »<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Extrait numérique Le Soleil, édition du 17 avril 2022, « Le rôle d'une vie », par Isabelle Légaré.

### 2.3 Valeurs et principes de l'ombudsman



#### Les valeurs

Toute l'action du Bureau de l'ombudsman est guidée par une valeur primordiale : le **respect des personnes**. Cette valeur première signifie que toutes les personnes qui font une demande à l'ombudsman ont droit au même accueil, à la même attention et à la même courtoisie de la part du personnel ou des commissaires ; leurs demandes sont traitées avec ouverture et discrétion.

Cette valeur première se décline dans les valeurs spécifiques suivantes :

**Impartialité** : cette valeur exige que le traitement d'une personne ou d'une situation évite toute préférence ou 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 dans le traitement d'une plainte ou d'une situation donnée.

**Équité** : on réfère ici à 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.

**Intégrité** : on réfère ici à l'honnêteté et à la probité qui devront caractériser le comportement des personnes membres du Bureau ; celles-ci devront 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 collaboration. De plus, dans leurs actions et leurs recommandations, tout en répondant aux préoccupations individuelles qui lui sont soumises, ils recherchent ce qui apparaît comme servant le mieux la collectivité.



### 2.3 Valeurs et principes de l'ombudsman (suite)

#### Les principes

En plus des dispositions déjà prévues dans sa constitution, le Bureau de l'ombudsman fonde son action sur les principes suivants :

Le Bureau de l'ombudsman est d'abord à la **disposition des citoyennes et citoyens** comme lieu de dernier recours pour quiconque se considère lésé par une action ou une décision de l'administration municipale. Le Bureau est aussi un **outil de développement et d'amélioration des pratiques** au bénéfice de la Ville et de son administration.

Le Bureau est un lieu **apolitique**, à l'abri de toute ingérence. Les commissaires et le personnel agissent en tout temps avec une **totale liberté de pensée et d'action** à l'intérieur des limites de leur mandat.

Les citoyens qui se considèrent lésés et les employés de la Ville qui sont visés par une plainte ont le **droit d'être reçus et entendus** par le personnel du Bureau, et le cas échéant par les commissaires, avec toute l'attention qu'ils méritent.

Dans un premier temps, le Bureau tente de traiter toutes les plaintes ou situations qui peuvent être réglées en utilisant divers outils, notamment : la conciliation, la facilitation, la négociation et la médiation. L'objectif est de trouver un règlement qui soit satisfaisant pour toutes les parties. L'ombudsman peut aussi faire des recommandations à l'administration municipale. Les demandes des citoyennes et citoyens mettent parfois en lumière des situations qui se corrigent facilement et qui, une fois corrigées, préviennent des différends ultérieurs.

**L'information aux citoyens** sur les mécanismes existants susceptibles de résoudre leurs problèmes est un outil de travail primordial. Le recours à une enquête formelle par un banc de commissaires est toujours exceptionnel et une solution de dernier recours si elle s'avère être la plus appropriée. Le rôle des commissaires s'apparente alors davantage à celui d'un arbitre qu'à celui d'un médiateur. On doit proposer une **solution juste et équitable** à une situation insatisfaisante.

Il peut arriver que la solution proposée ne satisfasse pas, ou pas entièrement, une des parties en cause, et ce, même si les commissaires s'appuient sur les valeurs ci-haut décrites pour formuler leurs propositions.

### 2.3 Valeurs et principes de l'ombudsman (suite)

Les services du Bureau sont aussi **accessibles** que possible. On réfère ici à la disponibilité de l'information générale au sujet du Bureau, à l'accessibilité physique des bureaux de l'ombudsman, à la disponibilité, la variété et la convivialité des moyens fournis pour formuler une plainte, à la disponibilité du personnel compte tenu des ressources octroyées au Bureau et à l'attention portée aux personnes affichant des besoins particuliers.

Le Bureau cherche à traiter les demandes qui lui sont acheminées avec **efficacité et célérité**.

Les membres du Bureau travaillent en **collégialité** et dans le respect et la mise à profit des compétences et des forces de chacune et chacun.

### 2.4 La composition du bureau

Le Bureau de l'ombudsman est dirigé par la secrétaire générale, appuyée dans son travail par une adjointe administrative. Des commissaires bénévoles sélectionnés à la suite d'un appel de candidatures et désignés par résolution du conseil municipal<sup>2</sup> complètent le Bureau. Dans la mesure du possible, le Bureau de l'ombudsman assure la parité femmes-hommes dans sa composition.

La secrétaire générale et l'adjointe administrative forment la permanence au Bureau de l'ombudsman. Elles sont les premiers contacts avec les citoyennes et les citoyens.

La secrétaire générale est responsable de la structure d'accueil et de l'admissibilité des demandes. Elle écoute et soutient les citoyennes et les citoyens dans leurs requêtes en vue de trouver une solution dans le règlement de leur différend. Elle intervient auprès de l'administration municipale pour avoir une vue complète du différend soumis par les citoyens, règle les dossiers en discutant avec les responsables des services municipaux, assure le fonctionnement du processus d'intervention et d'enquête, assiste aux enquêtes, collabore à la rédaction des recommandations du Bureau et assure leurs suivis.

#### 2.4.1 Qui sont les commissaires et quelles sont leurs expériences ?

Les commissaires possèdent des connaissances et des compétences dans des domaines variés. Leurs expertises diversifiées sont mises à profit pour faire reconnaître les droits des citoyennes et des citoyens afin d'assurer une amélioration continue de la qualité des services publics de la Ville de Sherbrooke. Leurs intérêts pour le bien commun représentent une contribution significative pour la ville de Sherbrooke.

Il est à noter que les commissaires possèdent toutes et tous à leurs actifs, une implication bénévole auprès d'organismes communautaires, de conseils d'administration, de tables de concertation, d'organismes consultatifs visant notamment la défense des droits, l'assistance à des groupes tels que les personnes âgées, les personnes handicapées, les minorités visibles, les personnes incarcérées, les personnes à faible revenu et les autres groupes qui composent la société sherbrookoise.

---

<sup>2</sup>Constitution et cadre de fonctionnement de l'ombudsman de la Ville de Sherbrooke, chapitre II, article 4.

### 2.4 La composition du bureau (suite)

Comme l'ombudsman reçoit des demandes concernant une variété de sujets, il est intéressant de constater que les commissaires du Bureau ont un éventail d'expertises et d'expériences qui sont susceptibles d'être sollicitées par ces demandes :

- Droit —Éthique —Médiation —Tenue d'enquête —Gestion et traitement des plaintes
- Administration des affaires publiques — Gestion d'organismes communautaires - Gestion d'entreprises
- Génie municipal —Urbanisme —Aménagement du territoire —Émission des permis —Communication
- Enseignement — Entreprise d'économie sociale - Orientations professionnelles
- Relations de travail — Négociation de convention collective — Changements et développements organisationnels

### 2.4 La composition du bureau (suite)

La permanence du Bureau est assurée par Michèle Emond, secrétaire générale, appuyée en 2022 par Nancy Laliberté, adjointe administrative. Voici l'équipe de commissaires bénévoles qui, avec la permanence du Bureau, constitue l'ombudsman de Sherbrooke.



De gauche à droite : Michèle Emond, secrétaire générale, Normand Meunier, Raymond-Mathieu Simard, président, Josée Fontaine, vice-présidente, Jacques Hébert, Jean-Guy St-Gelais, Vincent Beaucher et Micheline Larouche.

Absent de la photo : Fannie Pelletier-Beaudry, vice-présidente.



Photo : Ville de Sherbrooke

L'ombudsman prend en compte l'aspect humain des demandes et des services offerts. L'ombudsman reçoit d'abord des personnes plutôt que des problèmes

### 2.5 Traitement des demandes

La permanence du Bureau de l'ombudsman est assurée par la secrétaire générale, Michèle Emond, à raison de trois jours par semaine, épaulée en 2022 par l'adjointe administrative, Nancy Laliberté, qui assure aussi la réception des demandes du lundi au vendredi. Le traitement des demandes comporte diverses étapes :

#### **La recevabilité des demandes**

Les demandes sont d'abord portées à l'attention de la secrétaire générale qui se prononce sur leur recevabilité. Il faut effectivement s'assurer que la nature de la demande relève bien du mandat de l'ombudsman tel que défini dans la constitution et le cadre de fonctionnement de l'ombudsman de Sherbrooke.

Les demandes s'analysent généralement après la collecte d'informations auprès du citoyen et de l'administration municipale. Dans les cas plus complexes, une recherche plus exhaustive peut être faite.

L'ombudsman intervient en dernier recours. Il faut donc examiner les démarches effectuées par le citoyen auprès de l'administration municipale et déterminer s'il a épuisé les recours administratifs normaux pour tenter de solutionner le problème soulevé.

L'ombudsman intervient, lorsqu'il a des motifs raisonnables de croire qu'une personne ou un groupe de personne est lésé ou peut vraisemblablement l'être par le fait ou l'omission de la Ville.

Les citoyennes et les citoyens qui ne sont pas en dernier recours sont dirigés vers le service municipal approprié pour poursuivre le processus administratif. Au besoin, ils communiquent à nouveau avec l'ombudsman.

#### **La référence**

Lorsque l'ombudsman n'a pas juridiction sur le problème qui lui est exposé, il informe la citoyenne ou le citoyen du mandat de l'ombudsman et les dirige vers les ressources appropriées.

La réalité démontre qu'un certain nombre de personnes qui s'adressent à l'ombudsman doivent être redirigées vers diverses ressources. C'est ainsi qu'en 2022, 38,3 % des demandes reçues ont nécessité ce type d'intervention.

### 2.5 Traitement des demandes (suite)

Une telle situation requiert des vérifications afin de s'assurer de diriger les personnes vers la ressource appropriée, pour éviter une exaspération bien légitime lorsqu'elles ont déjà fait appel à plusieurs intervenants et/ou qu'elles sont dirigées d'un service à un autre.

L'ombudsman prodigue ainsi un service fort utile et important pour les citoyennes, les citoyens et l'administration municipale en y consacrant l'énergie et les ressources nécessaires pour répondre à son devoir d'information.

#### **L'accompagnement**

La secrétaire générale peut accompagner la citoyenne ou le citoyen pour faciliter ses démarches auprès de l'administration municipale.

#### **La recherche d'une solution satisfaisante**

Si la demande relève de la juridiction du Bureau de l'ombudsman, la secrétaire générale procède alors à la cueillette de renseignements auprès de la citoyenne, du citoyen et du service municipal concerné. Les échanges avec les services municipaux peuvent mener à une solution satisfaisante pour tous.

La majorité des dossiers soumis à l'ombudsman se règlent à cette étape sans nécessiter une enquête formelle.

#### **La tenue d'une enquête**

Lorsque les échanges avec les services municipaux n'ont pas permis d'en arriver à une solution satisfaisante pour les deux parties et lorsqu'il y a des motifs sérieux de croire que la citoyenne ou le citoyen est lésé, « Le président du Bureau de l'ombudsman délègue à un banc formé d'au moins trois commissaires la responsabilité d'intervenir ou d'enquêter. » (*Art. 34 de la constitution et du cadre de fonctionnement de l'ombudsman de Sherbrooke*)

Un rapport d'enquête comprenant des recommandations est ensuite envoyé à la citoyenne ou au citoyen concerné, et déposé à la direction générale de la Ville de Sherbrooke. Le Bureau de l'ombudsman effectue un suivi des recommandations et de leur mise en application, pour une période de trois ans, et en rend compte dans son rapport annuel.



### 2.6 Processus d'intervention

Le processus d'intervention en usage au Bureau de l'ombudsman tel qu'illustré par le schéma de la page suivante présente les caractéristiques qui suivent :

**L'ombudsman vise :**

#### 1. Une solution

Un règlement peut intervenir à toute étape de son intervention.

Il écoute et soutient avec respect les citoyennes, les citoyens et la Ville de Sherbrooke. Il analyse les solutions proposées par les parties et considère toutes les options pour régler la situation soumise et peut aussi proposer de nouvelles solutions qui répondent aux intérêts des parties.

#### 2. L'amélioration de la qualité des services municipaux

Il formule à la Ville de Sherbrooke des recommandations en lien avec la demande de la citoyenne ou du citoyen concerné tout en préconisant, dans une optique de prévention, l'amélioration des pratiques en vigueur en énonçant des recommandations relatives aux procédures administratives de la Ville.

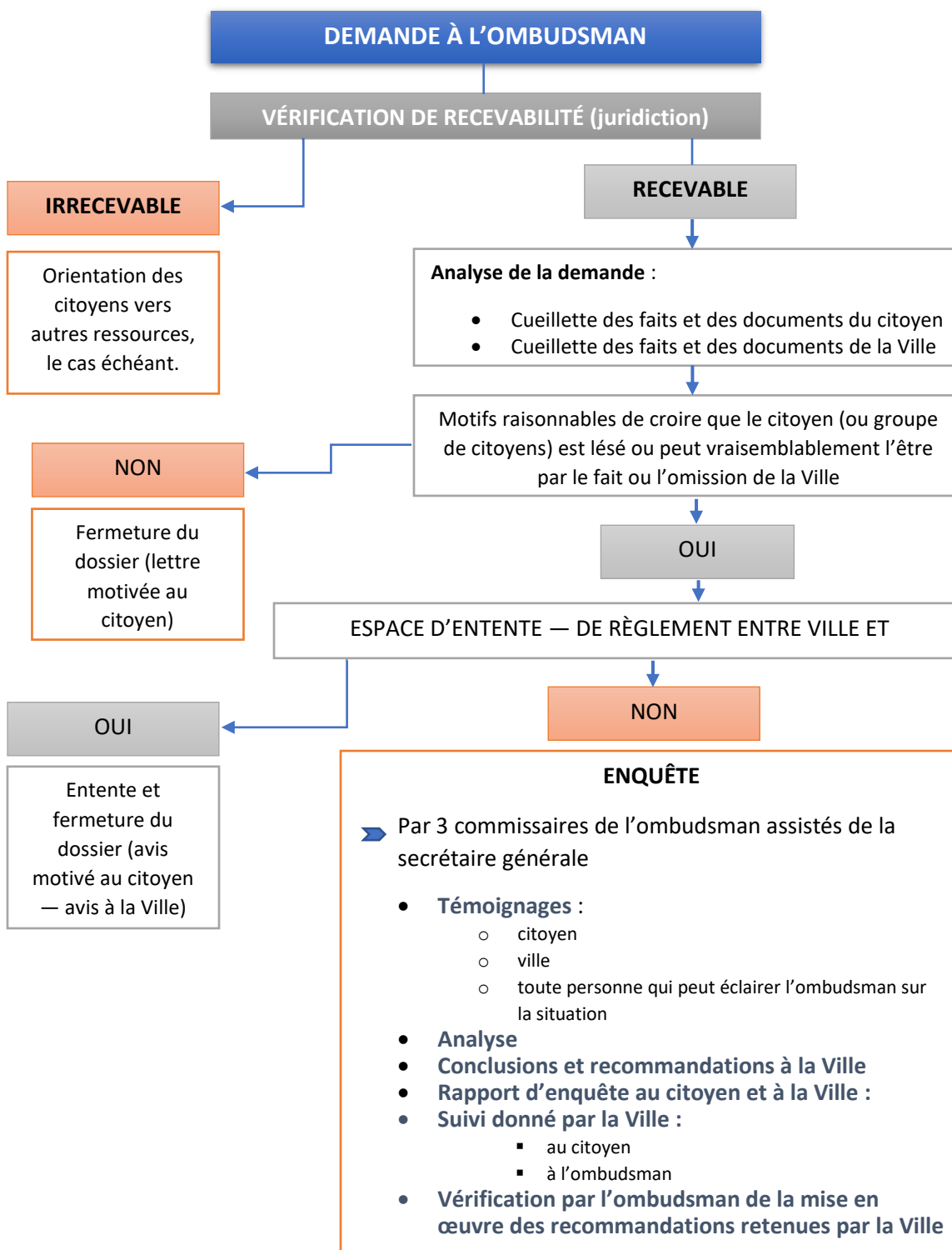
#### 3. Le respect des règles et de l'équité

Il exprime son opinion afin que les règlements et mesures administratives municipales soient appliqués de façon juste, raisonnable et équitable.

#### 4. L'impartialité

Une des caractéristiques primordiales de l'ombudsman est son impartialité. Il n'est pas le représentant de la Ville de Sherbrooke ni l'avocat des citoyennes et des citoyens. En fait, il représente les deux parties. Il cherche à avoir une vue d'ensemble de la situation en recueillant les versions des citoyennes, des citoyens et de la Ville, de même que toutes les informations pertinentes à l'analyse du dossier.

### 2.6.1 Schéma du processus d'intervention



\*Pour des raisons de présentation graphique, la forme masculine a été utilisée.

### 2.6.2 Processus d'analyse

Le schéma du processus d'intervention démontre le cheminement d'une demande à l'ombudsman. Lorsque celle-ci relève de sa juridiction et que l'information factuelle et documentaire a été recueillie auprès de toutes les parties, l'ombudsman procède à l'analyse de l'ensemble de la situation.

L'objectif n'est pas de trouver un coupable, mais de trouver une issue au différend. En ce sens, l'ombudsman travaille pour trouver une solution qui soit acceptable pour toutes les parties et qui peut parfois, par la même occasion, améliorer les processus administratifs de la Ville de Sherbrooke.

Certains éléments guident l'analyse des demandes soumises à l'ombudsman. L'ombudsman s'assure que la décision de la Ville de Sherbrooke respecte la loi et les règlements et que les décisions administratives de la ville sont équitables.

#### Respect des lois et règlements municipaux

Le premier angle d'analyse des demandes à l'ombudsman est de vérifier que les lois et les règlements applicables ont bien été respectés et de s'assurer que les décisions qui ont été prises y sont conformes. Dans les dossiers plus complexes d'un point de vue légal, l'ombudsman peut faire appel à une ressource externe indépendante pour vérifier l'aspect légal du dossier.

#### Processus et décision administrative équitable

L'autre angle d'analyse des demandes à l'ombudsman est de vérifier si la décision de la Ville et tout le processus qui a conduit à cette décision ont été équitables pour le citoyen concerné. Une partie de la mission des ombudsmans est effectivement de promouvoir l'équité pour les citoyens et de veiller à ce qu'ils soient traités équitablement par l'organisme public sur lequel ils ont juridiction.

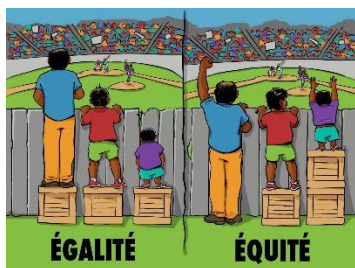


Image : Site Web Hiérophanie

Bien que la notion d'équité s'apparente souvent à celle d'égalité, elles ne sont pas synonymes. L'égalité est de donner la même chose à tous, alors que l'équité est d'ajuster l'approche aux circonstances particulières d'un dossier. Les propos du Protecteur du citoyen du Québec nous semblent appropriés pour définir le concept d'équité dans un environnement de décisions administratives d'une organisation publique comme une organisation municipale :

### 2.6.2 Processus d'analyse (suite)

« [...] dans une société démocratique, le principe d'égalité n'est pas synonyme d'uniformité. Il est inévitablement tempéré pour tenir compte des besoins de tous les citoyens, y compris ceux qui de par leur condition ou leur situation se situent en dehors des règles établies. Cette égalité dans la différence se nomme l'équité ». (Protecteur du citoyen, 2004, p. 18).

Le Protecteur du citoyen poursuit : « [L'équité] renforce [la règle] en l'adaptant à des situations où le droit positif n'apporte pas de solution satisfaisante [...] elle cherche à améliorer l'application de la norme » (Protecteur du citoyen, 2004, p. 20).

“

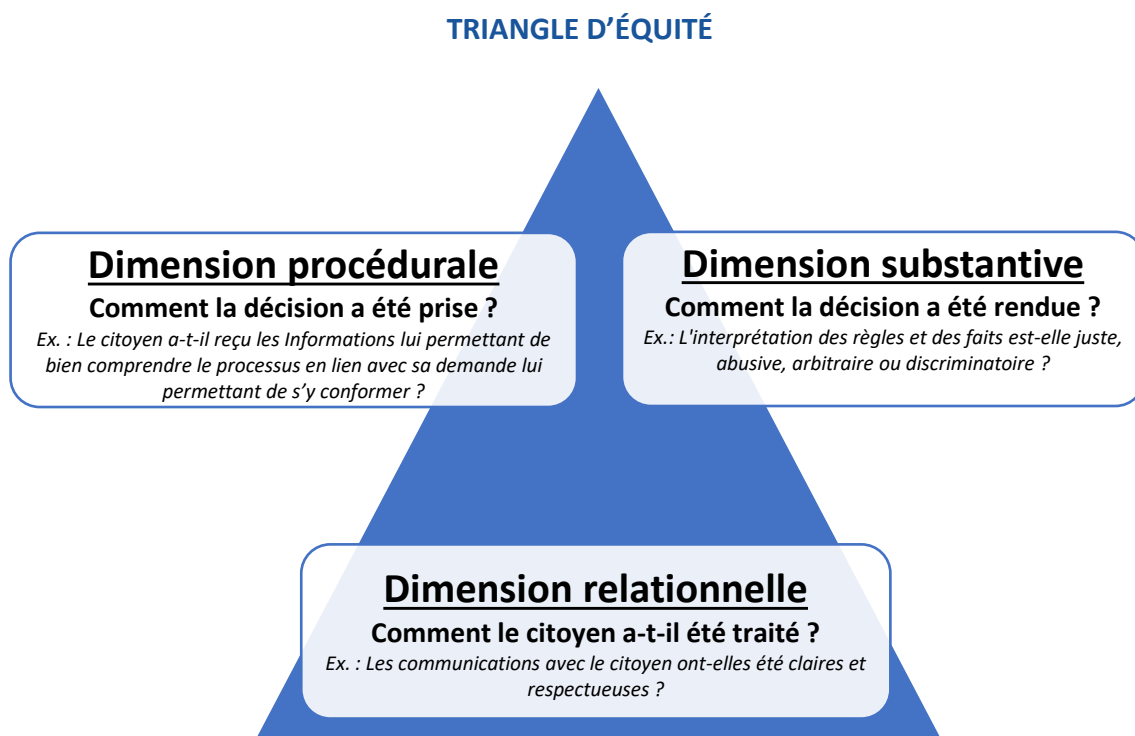
**Merci, j'apprécie votre suivi et  
votre professionnalisme.**

”

- Citoyen

### 2.6 Processus d'intervention (suite)

Dans leurs interventions et leurs enquêtes, les ombudsmans utilisent un guide identifiant des critères d'analyse qui permettent de vérifier l'équité des décisions administratives. L'outil d'analyse utilisé a d'abord été élaboré par l'ombudsman de la Saskatchewan qui illustre les dimensions de l'équité avec un triangle dont chaque segment représente les dimensions que l'on prend en considération dans l'analyse d'une demande.<sup>3</sup>



Si une des dimensions est lacunaire, c'est tout le processus de décision qui en souffre et qui peut donner au citoyen le sentiment de vivre une injustice et ainsi entraîner une perte de confiance envers l'administration.

L'ombudsman de Sherbrooke utilise donc cet outil d'analyse, reconnu par plusieurs ombudsmans, pour analyser l'équité des décisions rendues par l'administration municipale dans les dossiers qui lui sont soumis par les citoyennes et les citoyens.

<sup>3</sup> Cet outil, « le triangle de l'équité », a été développé par l'ombudsman de la Saskatchewan et est inspiré du « triangle de la satisfaction », présenté par Christopher Moore dans la 4<sup>e</sup> édition de son livre intitulé « The Mediation Process » (2014).

## 3 DEMANDES D'INTERVENTIONS DES CITOYENNES ET DES CITOYENS

---

### 3.1 Données concernant les demandes d'intervention

Les résumés de cas que vous pourrez lire dans cette section représentent un échantillon des demandes présentées à l'ombudsman en 2022. Ces exemples reflètent la variété et la nature des demandes déposées auprès du Bureau de l'ombudsman de Sherbrooke.

#### **2022-030      Enjeu de salubrité et de sécurité dans un parc**

##### **Écouter**

Une citoyenne interpelle l'ombudsman au sujet de la salubrité dans un parc particulièrement au sujet de la présence de seringues sur le sol. Elle ajoute que de cette situation découle un enjeu de sécurité pour les enfants et la population qui fréquente ce parc.

La citoyenne mentionne avoir fait des plaintes aux policiers qui ont augmenté leur présence sur les lieux. Elle remarque que la situation s'améliore lors de leur présence, mais qu'elle est toutefois récurrente et que les enjeux demeurent.

##### **Soutenir**

Au sujet de l'enjeu de salubrité, l'ombudsman a dirigé la citoyenne vers le processus de requête de la Ville afin que sa demande soit prise en charge à cet égard. Sa demande sera ainsi dirigée vers le Service approprié qui prendra en charge la demande. En ce qui concerne la sécurité, l'ombudsman, après vérifications, a orienté la citoyenne vers la Commission de la sécurité et du développement social qui a notamment comme mandat cet enjeu.

La citoyenne a également été invitée à interpeller son arrondissement afin de le sensibiliser à ces enjeux présents sur son territoire.

##### **Vers une solution**

L'ombudsman a orienté la citoyenne vers le processus de requête de la Ville pour régler l'enjeu de salubrité. En ce qui concerne l'enjeu de sécurité, après des vérifications, l'ombudsman a dirigé la citoyenne vers des intervenants de la Ville qui pourraient adresser cet enjeu.

#### **Pourquoi est-ce important?**

Parfois, les gens ne sont pas en dernier recours, mais ne savent pas à qui s'adresser pour régler une situation. L'ombudsman peut les aider à trouver la bonne ressource à la Ville pour les aider.

## 3 DEMANDES D'INTERVENTIONS DES CITOYENNES ET DES CITOYENS

---

### 3.1 Données concernant les demandes d'intervention (suite)

#### 2022-043 Enjeu de communication

##### Écouter

Des citoyens ont reçu un avis d'infraction d'un inspecteur de la Ville pour nuisances sonores. Ils ont rapidement fait corriger le problème qui occasionnait des bruits.

Plusieurs mois plus tard, alors qu'ils croyaient le dossier réglé, les citoyens apprennent que la plainte est toujours active et qu'ils recevront un constat d'infraction. Ils proposent plusieurs solutions, mais en vain.

##### Soutenir

Le Bureau de l'ombudsman a vérifié auprès du Service de la planification et de la gestion du territoire, où en était ce dossier. L'ombudsman a été informé que les plaignants au dossier avaient informé la Ville que les corrections apportées par les citoyens étaient efficaces, qu'ils ne subissaient plus de nuisances, et que le dossier pouvait être fermé. À la Ville, le dossier a effectivement été fermé en octobre 2022, mais les citoyens qui ont apporté les correctifs n'en avaient pas été avisés.

##### Vers une solution

L'ombudsman a demandé à la Ville de faire parvenir aux citoyens concernés une lettre confirmant la fermeture du dossier à la Ville. Les citoyens ont ensuite confirmé à l'ombudsman avoir reçu cette lettre. L'ombudsman a également suggéré à la Ville d'automatiser l'envoi de ces lettres de fermeture de dossiers aux citoyens concernés.

##### Pourquoi est-ce important?

Quelquefois, la demande d'un citoyen à l'ombudsman et son intervention met en lumière une erreur ou un oubli de bonne foi de la Ville. L'ombudsman peut alors suggérer une simple correction à un processus qui évitera d'autres situations semblables dans le futur.

#### 2022-015-02 Nuisance

##### Écouter

Un citoyen communique avec le Bureau de l'ombudsman relativement à des odeurs incommodantes près de sa résidence. Le problème proviendrait d'un bâtiment voisin qui ne serait pas raccordé aux infrastructures municipales.

## 3 DEMANDES D'INTERVENTIONS DES CITOYENNES ET DES CITOYENS

### 3.1 Données concernant les demandes d'intervention (suite)

Le citoyen mentionne que le champ d'épuration de cet immeuble déborderait sur plusieurs terrains voisins et dans la rue.

Des plaintes du citoyen et de quelques voisins à l'égard du propriétaire concerné ne semblent pas donner de résultat.

La Ville aurait refusé d'intervenir au motif que le problème était sur un terrain privé.

#### **Soutenir**

À la lumière des informations données par le citoyen et après vérifications, le Bureau de l'ombudsman a expliqué au citoyen qu'il est normal que la Ville n'intervienne pas sur les terrains privés des citoyens. Toutefois, les nuisances doivent être considérées et les règlements municipaux comportent des dispositions à cet égard. L'ombudsman a suggéré au citoyen de faire un signalement du problème de nuisance à la Ville via son système de requête sur le site web de la Ville.

#### **Vers une solution**

Le citoyen a suivi la démarche proposée par l'ombudsman. La Ville a pris en charge le signalement du citoyen et à l'intérieur d'un mois, le propriétaire de la résidence d'où venait la nuisance a corrigé la situation sur la partie privée de son terrain, permettant ainsi à la Ville de Sherbrooke d'effectuer les travaux de raccordement de l'immeuble concerné aux infrastructures municipales, et les nuisances ont cessé.

#### **Pourquoi est-ce important?**

Il arrive que les citoyens ne connaissent pas le processus de plainte de la Ville, et tentent d'avoir des réponses à leurs questions en ne s'adressant pas aux bonnes personnes. Parfois, ils obtiennent ainsi des informations partielles qui ne leur permettent pas de comprendre la situation ou la réponse donnée. Dans ces situations, l'ombudsman prend le temps d'informer les gens et de les diriger vers le processus de plainte de la Ville, tout en leur indiquant qu'ils peuvent toujours revenir vers l'ombudsman, si la Ville ne résout pas la situation et qu'ils se croient lésés par la décision de la Ville.



## 3 DEMANDES D'INTERVENTIONS DES CITOYENNES ET DES CITOYENS

### 3.1 Données concernant les demandes d'intervention (suite)

**2022-052**      **Déneigement : enjeu de sécurité et d'accessibilité**

#### Écouter

Des citoyens déposent une demande au Bureau de l'ombudsman relativement à un problème de déneigement dans leur rue. Les citoyens habitent en haut d'une rue sans issue et ayant une pente prononcée. La déneigeuse ne se rend pas jusqu'à leur maison et advenant une situation urgente, ils craignent de ne pouvoir quitter leur maison ou que les véhicules d'urgence ne puissent se rendre à leur résidence.

#### Soutenir

Après vérifications, les citoyens n'ont jamais enregistré leur plainte via le site internet de la Ville. Le Bureau de l'ombudsman les dirige donc vers ce processus.

#### Vers une solution

Les citoyens ont donc déposé une plainte sur le site web de la Ville. Celle-ci a été prise en charge par la Ville et les citoyens ont informé l'ombudsman que la situation s'était améliorée et qu'ils sont maintenant rassurés sur l'accès à leur propriété.

#### Pourquoi est-ce important?

L'information et la direction des citoyens vers les bons processus permettent la prise en charge de leur plainte par la Ville. L'ombudsman demeure une ressource si la situation du citoyen ne se résout pas en première ligne.

**“ J'ai été très satisfaite des services du Bureau de l'ombudsman. J'ai été très bien renseignée et j'ai beaucoup apprécié les conseils donnés. ”**

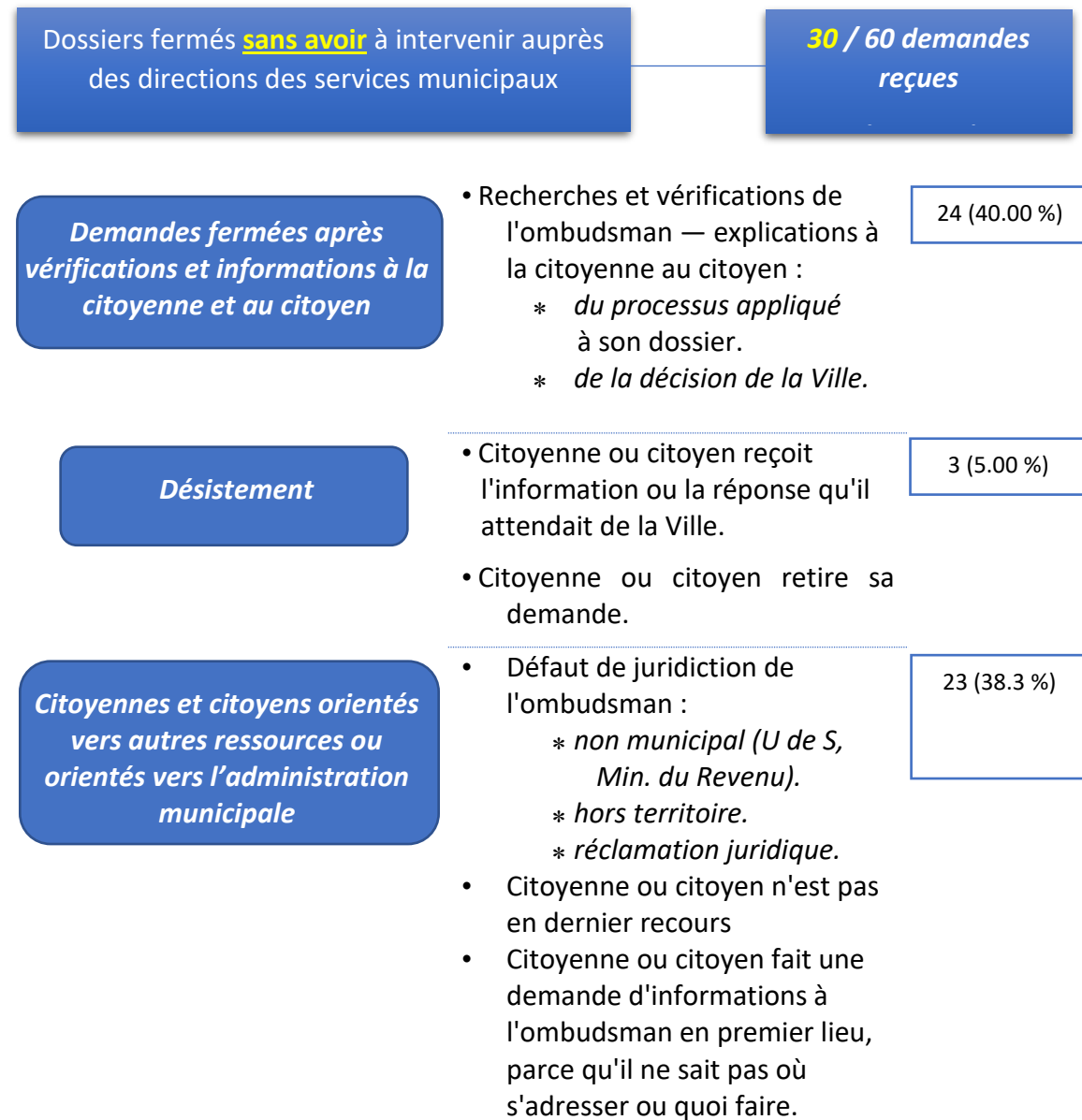
- Citoyen

### 3 DEMANDES D'INTERVENTIONS DES CITOYENNES ET DES CITOYENS

#### 3.1.1 Schéma des demandes d'intervention

Comme présenté au point 2.6.1, le travail de l'ombudsman comporte plusieurs étapes lors desquelles les demandes des citoyennes et des citoyens peuvent être réglées.

Les tableaux suivants illustrent le traitement des demandes déposées au Bureau de l'ombudsman en 2022.



### 3 DEMANDES D'INTERVENTIONS DES CITOYENNES ET DES CITOYENS

#### 3.1.1 Schéma des demandes d'intervention (suite)

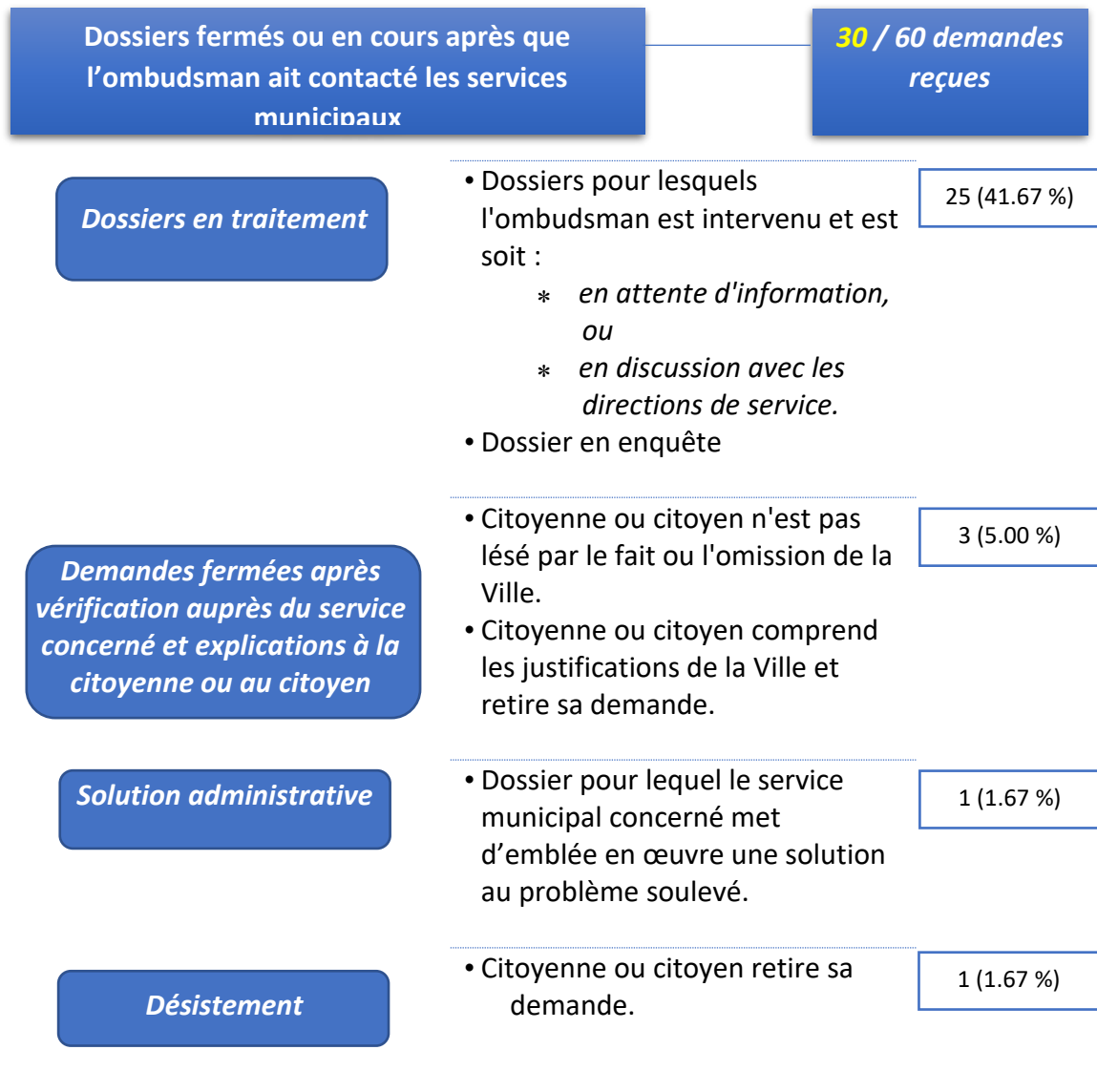




Photo : Ville de Sherbrooke

Depuis sa création, la majorité des demandes adressées à l'ombudsman se règlent sans enquête, après l'intervention de la secrétaire générale. Son intervention permet de clarifier la situation pour la citoyenne ou le citoyen, de porter à l'attention du service concerné un problème, et d'y trouver une solution acceptable pour toutes les parties.

Nous avons constaté qu'assez souvent, dès que la citoyenne ou le citoyen comprenait le processus de décision et de révision au sein d'un service, il était mieux outillé pour faire cheminer ses demandes dans l'appareil administratif municipal et certainement plus compréhensif des procédures et des délais à respecter.

## 4.1 Suivi d'enquêtes

La « Constitution et le cadre de fonctionnement de l'ombudsman » prévoit que l'ombudsman a le pouvoir d'émettre des recommandations et d'obtenir un suivi des mesures prises ou proposées afin d'y donner suite (article 32). Lorsque l'ombudsman effectue une enquête dans un dossier, il rédige un rapport qui fait notamment état de son analyse, de ses constats, de ses conclusions et de ses recommandations à la Ville. Le rapport est remis aux citoyennes, aux citoyens et à la Ville.

Le Bureau de l'ombudsman s'est donné comme politique de faire le suivi de ces recommandations auprès de la Ville de Sherbrooke pour une période de trois ans. Ce délai permet de s'assurer de leurs mises en œuvre et que les services municipaux concernés aient le temps de mettre en place des mesures appropriées pour répondre aux recommandations. À cet effet, un processus de suivi a été convenu avec la direction générale de la Ville de Sherbrooke.

En toute fin d'année 2022, soit à la mi-décembre, un rapport d'enquête a été déposé par le Bureau de l'ombudsman à la Ville de Sherbrooke. Le suivi de ce rapport sera donc fait en 2023. Les recommandations des rapports d'enquête déposés au cours des années précédentes ont fait l'objet de suivi dans les rapports annuels conformément à ce qui est mentionné ci-haut et la plupart des recommandations ont été appliquées.

**“ Merci de votre aide. ”**

- Citoyen

Le Bureau de l'ombudsman a tenu, au cours de l'année 2022, huit rencontres avec les commissaires du Bureau, lors desquelles sont discutés notamment divers dossiers d'actualité, nos interventions et l'évaluation de nos actions. Outre ces rencontres, les intérêts et les expertises des commissaires ont été mis à contribution en support à la Secrétaire générale pour l'élaboration de la tenue de diverses activités, comme vous le lirez dans cette section.

Un des principaux enjeux des bureaux d'ombudsman est de faire connaître leur existence et leurs services. L'ombudsman de Sherbrooke a le même défi, et a fait diverses activités à cette fin. Voici les principales actions du Bureau :

- Rencontre avec la mairesse pour discuter du rôle, de l'importance et des besoins du bureau de l'Ombudsman pour bien remplir sa mission auprès des citoyennes et citoyens, des personnes élues et des gestionnaires de la Ville.
- Rencontre des personnes élues et du personnel administratif de tous les bureaux d'arrondissement pour préciser le rôle, l'utilité, les modes d'intervention et de collaboration de l'Ombudsman.
- Rencontre d'information de la Secrétaire générale auprès de citoyennes et citoyens bénéficiant des services de SERCOVIE.
- Participation au salon de la FADOQ (Fédération de l'Âge d'or du Québec) pour sensibiliser la population à l'existence et au rôle de notre bureau.
- Élaboration d'un document bilan des réalisations de notre bureau.
- Tenue d'une rencontre avec les personnes élues, les représentants de la Ville, certains ombudsmans du Québec et ex-commissaires du Bureau pour célébrer le 10<sup>e</sup> anniversaire de la création du bureau de l'Ombudsman de Sherbrooke.

Le Bureau a également déployé beaucoup d'énergie pour faire la lumière sur une situation problématique pour des citoyens :

- Tenue d'une enquête portant sur la nuisance reliée au bruit et rédaction du rapport contenant les constats, les analyses, les conclusions et les recommandations.

Ayant la préoccupation de bien servir les citoyennes et citoyens, compte tenu des ressources allouées au Bureau :

- Poursuite de l'évaluation de la satisfaction des citoyennes et citoyens ayant eu recours à nos services en regard de l'accompagnement reçu à notre bureau.

La permanence du Bureau et les commissaires ont travaillé sur divers documents, notamment :

- Élaboration de la planification stratégique 2022-2025 identifiant les forces et les faiblesses de notre organisation, les enjeux, les actions à privilégier ainsi que le calendrier de réalisation.
- Révision de notre constitution et cadre de fonctionnement en vue de les soumettre éventuellement aux autorités municipales.
- Élaboration d'un document justifiant nos demandes d'augmentation budgétaire à la Ville pour maintenir et améliorer nos modes de fonctionnement. Présentation du président de l'ombudsman auprès de la Direction générale et de la directrice du service des finances, pour en expliquer le contenu et les motifs énoncés.
- Compilation des pratiques de la Ville jugées intéressantes en regard de la communication avec les citoyennes et citoyens. Nous avons notamment relevé les mesures prises par le Service des infrastructures urbaines pour améliorer les communications avec les citoyennes et les citoyens. Dans le même sens, nous avons observé des réponses rapides de certains services lorsqu'interpellés par ceux-ci. Les informations disponibles à la population sur les cartes interactives de la Ville sont également une bonne pratique à souligner.

Afin d'enrichir ses connaissances sur le rôle, le mandat et les interventions de l'ombudsman :

- Participation de la Secrétaire générale et de certains commissaires à des formations organisées par deux associations dont le Bureau est membre, soit le Forum canadien des ombudsmans (FCO) et l'Association des responsables de la gestion des plaintes (ARGP) :

Forum Canadien des Ombudsmans (FCO)

- « **Les opportunités et les menaces auxquelles la communauté des ombudsmans canadiens est confrontée** »

Ateliers « pause-café » : Une heure d'échange virtuelle entre les membres du FCO

**Atelier 1** : Faire une différence : les moyens de mesurer la réussite

**Atelier 2** : La nouvelle normalité : les enquêtes dans un modèle de milieu de travail hybride

Association des responsables de la gestion des plaintes (**ARGP**)

- « **Gestion des plaignants récurrents et phénomène de quérulence** »  
Détection de clientèle quérulente, dangers et comment composer avec cette clientèle.

Conférencière Me Sylvette Guillemard, professeure titulaire à la faculté de droit, Université Laval.

- « **Comprendre les styles générationnels pour mieux résoudre les plaintes** »

Approches, méthodes et stratégies à privilégier en fonction des générations. Trucs et astuces pour favoriser une meilleure expérience client/plaignant. Cette conférence s'inscrit dans le perfectionnement des intervenants des bureaux de plaintes qui sont en contact direct avec les plaignants. L'angle générationnel dans le service au client est un élément clé à considérer afin de s'ajuster pour faire vivre au plaignant une expérience empreinte de bienveillance en s'outillant pour mieux le comprendre et bien saisir sa motivation.

Conférencier M. Carol Allain, formateur et auteur de notoriété d'internet.

- Poursuite des rencontres de co-développement de la Secrétaire générale avec ses collègues ombudsmans municipaux du Québec en vue notamment de comparer les pratiques en vigueur et d'en améliorer leurs mises en application.
  - Comparatif des processus d'enquête des bureaux d'ombudsman
  - Gestion des citoyens persistants et insatisfaits d'une réponse
  - Rencontre avec le Protecteur du citoyen du Québec
  - Site web — outils informatiques
  - Nécessité d'un Bureau d'ombudsman dans les grandes Villes
  - Promotion de l'ombudsman municipal





« Au-delà de la réparation d'un préjudice individuel, les recommandations de l'ombudsman municipal auront souvent un caractère préventif et plus systémique, de manière à éviter la récurrence des situations problématiques portées à son attention. »

*Marc-André Dowd, « Plainte à l'ombudsman municipal », chapitre 4, dans LegisPratique-Droit municipal : recours et modes de règlement des différends, sous la direction de Guillaume Rousseau, Montréal, LexiNexis Canada, 2016, 400 à la p. 93.*

## 6 CHAMPS D'INTÉRÊT ET DOSSIERS EN 2023



Photos : Ville de Sherbrooke

- Se prévaloir de l'aspect préventif du mandat de l'ombudsman en exerçant le mandat d'initiative prévu à l'article 19 de sa constitution et de son cadre de fonctionnement, pour formuler à la Ville un avis portant sur les nuisances de divers ordres qui ont été rapportés à l'ombudsman par des citoyennes et citoyens.
- Rencontrer la Direction générale pour préciser le contenu du rapport d'enquête déposé en décembre. Faire un suivi du plan d'action mis en place par la Ville en regard des recommandations acceptées par la Ville.
- Convenir avec la Direction générale de nouveaux modes de fonctionnement visant à accélérer le traitement des dossiers émanant de notre bureau.
- Convenir avec la direction générale de processus de communication efficace avec l'ombudsman permettant de donner des informations à jour aux citoyennes et citoyens, notamment les modifications réglementaires ou administratives.
- Mettre à niveau la constitution et le cadre de fonctionnement de l'ombudsman afin de préciser les droits, les pouvoirs et les obligations de notre organisme et de ses membres. Présenter une proposition à cet effet au conseil municipal.
- Accroître la visibilité et la compréhension du rôle de l'ombudsman auprès de la population.
- Poursuivre les échanges avec les bureaux d'ombudsman municipaux du Québec en vue de comparer et de bonifier les pratiques en cours.

## 7.1 Communications avec l'ombudsman de Sherbrooke

### Service de l'ombudsman \*

Téléphone	Visiteur	Courriel	Total
130	44	429	<b>603</b>
21.56 %	7.30 %	71.14 %	<b>100 %</b>
<i>* Toute demande en lien avec un dossier de l'ombudsman.</i>			

### Administration \*

Téléphone	Visiteur	Courriel	Total
96	91	2834	<b>3021</b>
3.18 %	3.01 %	93.81 %	<b>100 %</b>
<i>* Toute demande de nature administrative qui concerne l'ombudsman (ex : communications pour la gestion budgétaire, les communications avec les commissaires).</i>			

## 7.2 Nombre de dossiers par arrondissement

Arrondissements	Nbre Dossiers	%
Arr. 1 Brompton–Rock Forest–Saint-Élie–Deauville	18	30 %
Arr. 2 Fleurimont	8	13 %
Arr. 3 Lennoxville	3	5 %
Arr. 4 Nations	21	35 %
Arrondissement non-identifié	3	5 %
Hors territoire	7	12 %
<b>Total des dossiers</b>	<b>60</b>	<b>100 %</b>

## 7.3 Nombre de dossiers par mois

Mois d'ouverture	Nbre Dossiers	%
Janvier	6	10.0 %
Février	6	10.0 %
Mars	1	1.7 %
Avril	6	10.0 %
Mai	7	11.7 %
Juin	6	10.0 %
Juillet	8	13.3 %
Août	0	0.0 %
Septembre	9	15.0 %
Octobre	6	10.0 %
Novembre	4	6.7 %
Décembre	1	1.7 %
<b>Nombre total de dossiers ouverts</b>	<b>60</b>	<b>100 %</b>

## 7.4 Nombre de dossiers par service municipal

Services concernés	Nombre Dossiers	%
Planification et de la gestion du territoire	22	36.7 %
Autres (non-municipal) *	13	21.7 %
Affaires juridiques	6	10.0 %
Finances	5	8.3 %
Infrastructures urbaines	4	6.7 %
Hydro-Sherbrooke	4	6.7 %
Police	3	5.0 %
Environnement	1	1.7 %
Entretien et de la voirie	1	1.7 %
Approvisionnement	1	1.7 %
<b>Total des dossiers</b>	<b>60</b>	<b>100 %</b>

\* : ce nombre comprend les demandes relatives aux demandes traitées non associées à un service municipal.

## 7.5 Nombre de dossiers par divisions des services les plus interpellés

### 7.5.1 Service de la planification et de la gestion du territoire

Divisions concernées	Nombre de dossiers	%
• Permis et inspection	17	77.3 %
• Planification, réglementation et programmes	5	22.7 %
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>100 %</b>

### 7.5.2 Services des affaires juridiques

Divisions concernées	Nombre de dossiers	%
• Cour municipale et perception	5	83.3 %
• Contentieux	1	16.7 %
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100 %</b>

### 7.5.3 Service des finances

Divisions concernées	Nombre de dossiers	%
• Évaluation	4	80.0 %
• Revenu	1	20.0 %
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100 %</b>

## 7.5 Nombre de dossiers par divisions des services les plus interpellés (suite)

### 7.5.4 Service des infrastructures urbaines

Divisions concernées	Nombre de dossiers	%
• Gestion des eaux et construction	3	75.0 %
• Ingénierie	1	25 %
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100 %</b>

### 7.5.5 Service Hydro-Sherbrooke

Divisions concernées	Nombre de dossiers	%
• Revenu	2	50.0 %
• Lignes	1	25.0 %
• Exploitation des services	1	25.0 %
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100 %</b>



### 7.6 Délais de traitement des dossiers 2021

Délais	Nombre de dossiers	%
• 0-15 jours	24	40.0 %
• 16-31 jours	6	10.0 %
• Plus d'un mois à 4 mois	4	6.7 %
• 5 mois à 9 mois	1	1.7 %
• En cours	25	41.7 %
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100 %</b>

# OMBUDSMAN de Sherbrooke

10 ans

ÉCOUTER, SOUTENIR,  
VERS UNE SOLUTION

*Vous pouvez joindre l'ombudsman de Sherbrooke  
du lundi au vendredi  
de 8 h 30 à 12 h et de 13 h 15 à 16 h 30*

*150, rue Queen, bureau 111  
Sherbrooke (Québec) J1M 1J6*

*Téléphone : 819 563-7352  
Télécopieur : 819 563-3705*

*Courriel : [ombudsman@sherbrooke.ca](mailto:ombudsman@sherbrooke.ca)*

*Site Web : <https://ombudsmansherbrooke.ca/>*