

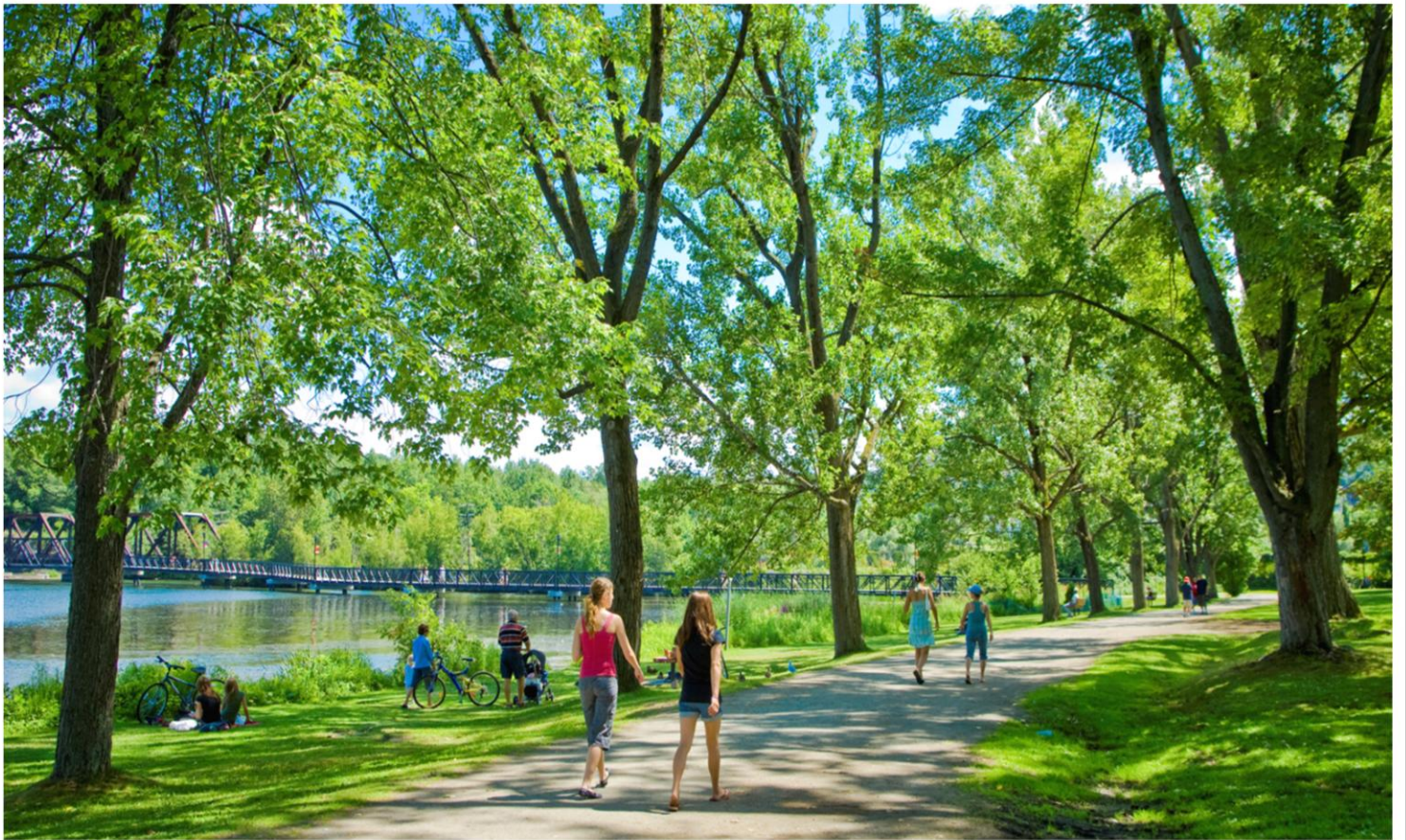
# OMBUDSMAN

de Sherbrooke

ÉCOUTER, SOUTENIR,  
VERS UNE SOLUTION


## RAPPORT ANNUEL

### 2025




*« 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



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

Rédaction et coordination par Michèle Emond, directrice du Bureau de l'ombudsman  
Mise en page réalisée par Annie Vallières, adjointe administrative.



\*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 2 juin 2026

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


**Objet : Rapport annuel 2025 du Bureau de l'ombudsman de Sherbrooke**

Madame la Présidente de l'exécutif,  
Madame la Mairesse,  
Mesdames et Messieurs - membres du conseil municipal,

J'ai le plaisir de déposer, au nom de l'équipe du Bureau de l'Ombudsman de la Ville de Sherbrooke, de mes collègues commissaires et de madame Michèle Emond, directrice, le rapport annuel du Bureau pour la période du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2025.

La lecture du rapport vous informera notamment des activités du Bureau, de la nature des demandes mise en lumière par quelques exemples de cas concrets et des impacts des interventions du Bureau.

Veuillez agréer, Madame la Présidente, Madame la mairesse, Mesdames et Messieurs membres du conseil, l'expression de nos meilleurs sentiments.



---

Josée Fontaine  
Présidente

*JF/av*

<b>MESSAGE DE LA PRÉSIDENTE ET DE LA DIRECTRICE .....</b>	<b>6</b>
<b>FAITS SAILLANTS .....</b>	<b>8</b>
<b>DONNÉES CONCERNANT LES DEMANDES D'INTERVENTION.....</b>	<b>10</b>
<b>BUREAU DE L'OMBUDSMAN DE LA VILLE DE SHERBROOKE .....</b>	<b>15</b>
MISSION .....	15
VALEURS ET PRINCIPES .....	16
COMPOSITION.....	18
ÉTAPES DU TRAITEMENT DES DEMANDES .....	20
PROCESSUS D'INTERVENTION ET D'ANALYSE.....	22
EXEMPLES DE DEMANDES TRAITÉES .....	27
<b>AUTRES INFORMATIONS .....</b>	<b>34</b>
<b>SUIVI D'ENQUÊTES .....</b>	<b>36</b>
<b>SUIVI DES RECOMMANDATIONS DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL .....</b>	<b>38</b>
<b>BILAN SYNTHÈSE .....</b>	<b>40</b>
<b>DOSSIERS 2026 .....</b>	<b>42</b>
<b>ANNEXES .....</b>	<b>44</b>

« 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 DE LA PRÉSIDENTE ET DE LA DIRECTRICE

---

Dans son dernier rapport annuel, le Bureau de l'ombudsman exprimait le souhait que la reconnaissance de la valeur ajoutée par l'ombudsman se traduise éventuellement par l'allocation des ressources nécessaires à son développement. Le Conseil municipal a été à l'écoute puisqu'il a accordé au Bureau ses demandes budgétaires et nous en sommes très reconnaissants.

C'est avec fierté que nous vous présentons le rapport annuel 2025 du Bureau de l'ombudsman de la Ville de Sherbrooke. Ce rapport témoigne du travail accompli au cours de la dernière année afin de soutenir une administration municipale équitable, transparente et attentive aux préoccupations des citoyens.

L'année 2025 a été marquée par la poursuite d'un rôle essentiel : offrir aux citoyens un recours indépendant lorsqu'ils se sentent incompris, lésés ou confrontés à des situations administratives complexes. Les cas présentés dans ce rapport illustrent la diversité des enjeux portés à l'attention du Bureau et démontrent l'importance d'un mécanisme d'intervention impartial favorisant le dialogue, la recherche de solutions concrètes et l'amélioration continue des pratiques municipales.

Au-delà des situations individuelles traitées, les interventions de l'ombudsman contribuent à renforcer la confiance des citoyens envers les institutions municipales et à soutenir les objectifs de saine gouvernance poursuivis par le conseil municipal. En ce sens, le Bureau agit comme un partenaire institutionnel, complémentaire à l'action des services municipaux, en favorisant l'équité décisionnelle, la rigueur administrative et la prévention des conflits.

L'année 2025 a également permis de poursuivre le suivi des recommandations formulées par le vérificateur général, lesquelles sont perçues comme des occasions d'évolution et de consolidation des services offerts par le Bureau. Les collaborations établies avec différents partenaires municipaux, tant sur le plan des outils technologiques que des communications et de la promotion des services, démontrent une volonté partagée d'améliorer l'accessibilité et l'efficacité du Bureau de l'ombudsman.

Enfin, les activités de gouvernance, de formation et de rayonnement réalisées au cours de l'année témoignent de l'engagement du Bureau à maintenir des pratiques professionnelles rigoureuses, à partager les expertises et à s'inscrire dans un réseau dynamique d'acteurs œuvrant en matière de gestion des plaintes et d'expérience citoyenne.

Nous tenons à remercier les membres du conseil municipal pour leur écoute et leur soutien, ainsi que l'administration municipale et l'ensemble de nos partenaires pour leur collaboration. Nous demeurons pleinement engagées à poursuivre notre mission avec indépendance, intégrité et professionnalisme, au service des citoyens de Sherbrooke et dans le respect des orientations stratégiques de la Ville.

C'est avec tristesse que nous avons appris le décès de M. Jean-Guy St-Gelais, le 19 mars 2026. Il était impliqué en tant que commissaire du Bureau de l'ombudsman depuis 2011 et avait à cœur la mission de celui-ci. Nous le remercions pour toutes ces années d'engagement et réitérons toutes nos sympathies à ses proches.

Nous souhaitons par ailleurs remercier sincèrement les commissaires bénévoles du Bureau de l'ombudsman pour leur engagement et leur contribution essentielle à la mission du Bureau. Leur implication, guidée par des valeurs d'indépendance, d'équité et de rigueur, joue un rôle déterminant dans la qualité et la crédibilité des travaux réalisés.



---

Josée Fontaine  
Présidente



---

Michèle Emond  
Directrice

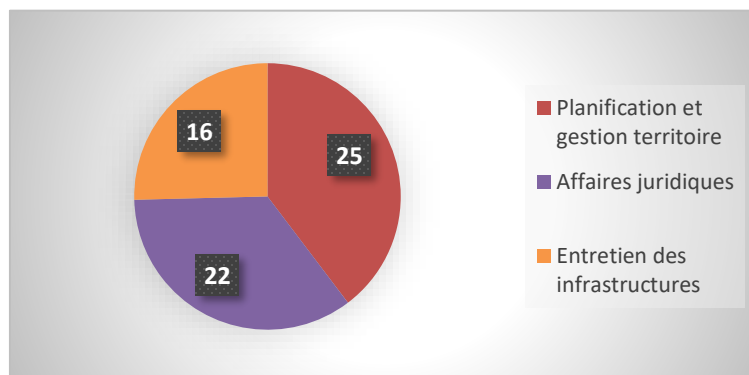
1 En 2025, le Bureau de l'ombudsman a traité **105 demandes d'intervention**.

2 **81 %** des **demandes résolues** soit :

- ❖ En intervenant directement auprès de l'administration municipale ;
- ❖ En renseignant les citoyennes et les citoyens sur leurs droits ;
- ❖ En leur donnant des explications ;
- ❖ En les dirigeant vers la Ville de Sherbrooke ou d'autres ressources.

3 En 2025, **aucun** dossier de l'ombudsman n'a nécessité une **enquête formelle, témoignant de la résolution efficace des demandes par des interventions constructives**.

4 **Services municipaux** qui font l'objet de **plus de demandes** et qui représentent 60% de l'ensemble des demandes :



5 Nombre de demandes par arrondissements :



Arrondissement	Population	Demandes
1 – Brompton-Rock Forest – St-Elie – Deauville	51 388	23
2 – Fleurimont	49 704	23
3 – Lennoxville	6 233	10
4 – Des Nations	77 342	42
5 – Indéterminé et hors territoire		7
<b>TOTAL</b>	184 667	105

- 6 En juillet 2025, le vérificateur général présentait au conseil de Ville son rapport annuel comprenant notamment des recommandations à l'égard du Bureau de l'ombudsman. Une section du rapport vous renseignera d'ailleurs sur ces recommandations.
- 7 Deux nouveaux commissaires bénévoles se sont joints au Bureau de l'ombudsman portant leur nombre à huit commissaires. Depuis, il font profiter l'équipe de leur expertise en communication d'une part et en urbanisme d'autre part.
- 8 Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2025, la directrice du Bureau travaille 4 jours par semaine au lieu de 3. Nous constatons toutefois que malgré cela, les besoins du Bureau demeurent importants afin de favoriser le meilleur suivi possible aux citoyens, d'optimiser la gestion et le traitement des dossiers et de faire connaître les services de l'ombudsman.

*« Je tiens à vous remercier pour l'intérêt que vous portez au dossier. La rencontre que nous avons tenue, sans avoir apportée d'espoir d'un dénouement heureux dans cette affaire m'a tout de même permis de constater qu'il existe une instance où un citoyen lésé par une décision municipale peut se faire entendre en toute neutralité. »*

*Citoyen*



## DONNÉES CONCERNANT LES DEMANDES D'INTERVENTION

L'ombudsman de Sherbrooke compte à son actif, depuis mai 2011, près de 1082 dossiers traités.

Pour l'année 2025 :

- Il a reçu 177 appels téléphoniques ;
- Le site web a été visité 1458 fois ;
- Le Bureau a accueilli 110 personnes ;
- 105 dossiers ouverts en 2025.

Les moyens de communication utilisés par les citoyennes et les citoyens pour joindre le Bureau de l'ombudsman de 2023 à 2025 sont précisés dans le tableau suivant :

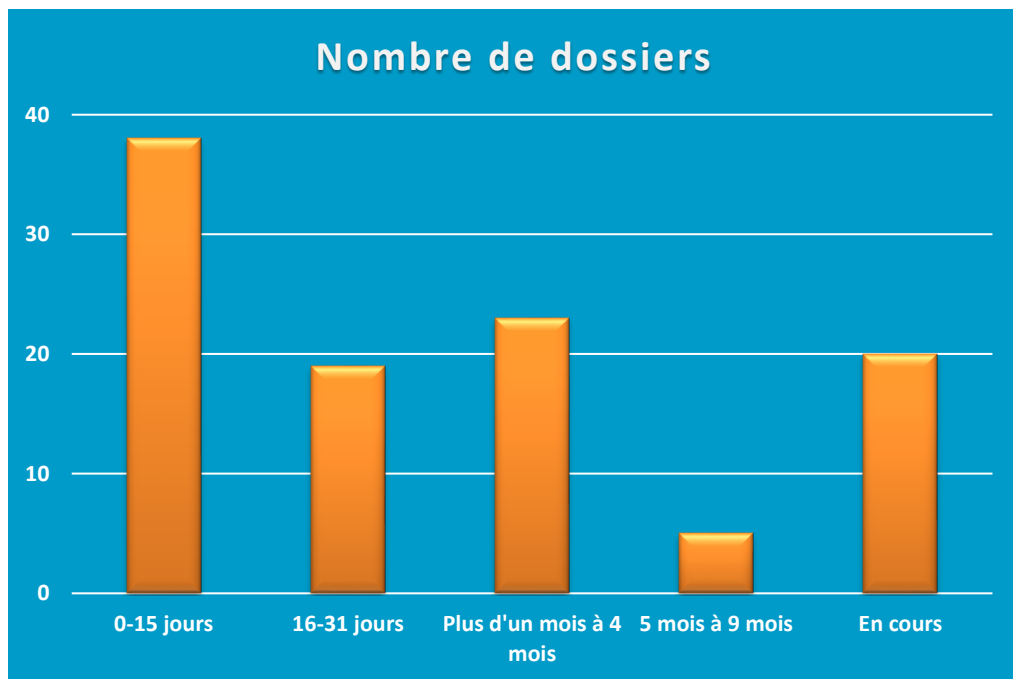
Moyens de communication					
	Téléphone	Visiteur (web)	Visiteur (Bureau)	Courriel	Total
2025	177	1458	110	4801	<b>6546</b>
	2,7	22,27	1,68	73,34	<b>100%</b>
2024	134	2151	68	3511	<b>5864</b>
	2,9	36,68	1,16	59,87	<b>100%</b>
2023	246	1742	46	3804	<b>5838</b>
	4,21	29,84	0,79	65,16	<b>100%</b>

Les périodes de l'année où il y eu davantage d'ouverture de dossiers sont les mois de février, juin, septembre et octobre.

Parmi les services municipaux les plus sollicités, nous avons ciblé les divisions qui ont fait davantage l'objet de demandes à l'ombudsman. Vous retrouverez le détail de ces informations en annexe du présent rapport.

## DONNÉES CONCERNANT LES DEMANDES D'INTERVENTION

Les dossiers dont les réponses consistent en des demandes d'informations ou en référence sont traités rapidement. Les dossiers qui nécessitent des réponses plus élaborées ou qui suscitent plus d'échanges entre l'ombudsman et les services municipaux, ou des échanges entre les services eux-mêmes, nécessitent des délais de traitement plus longs. Nous parlons alors en termes de semaines ou même de mois.



Il est important que l'ombudsman soit en mesure d'exercer un suivi régulier des dossiers auprès des citoyennes et des citoyens qui ont déposé des demandes. En ce sens, nous apprécions la collaboration des services de la Ville qui nous informent, habituellement et dans la mesure du possible, des délais nécessaires pour répondre à nos demandes, permettant ainsi un meilleur suivi auprès des citoyennes et des citoyens.

En 2025, l'ombudsman a continué à demander de quelle façon les gens qui déposent une demande ont entendu parler de ses services. Ces données sont intéressantes pour nous orienter sur la façon de déployer des moyens pour rejoindre la population sherbrookoise, pour les informer de l'existence et des services de l'ombudsman. Ils indiquent en avoir été informés comme suit :

- La visite du site Web de l'ombudsman ;
- Le recours passé aux services de l'ombudsman ;
- Les élus municipaux ou le personnel de la Ville de Sherbrooke.

## DONNÉES CONCERNANT LES DEMANDES D'INTERVENTION

Dans le cadre de ses fonctions, l'ombudsman traite les demandes qui lui sont soumises en intervenant auprès des services municipaux, en communiquant des informations ou en référant les gens aux ressources appropriées à leurs demandes.

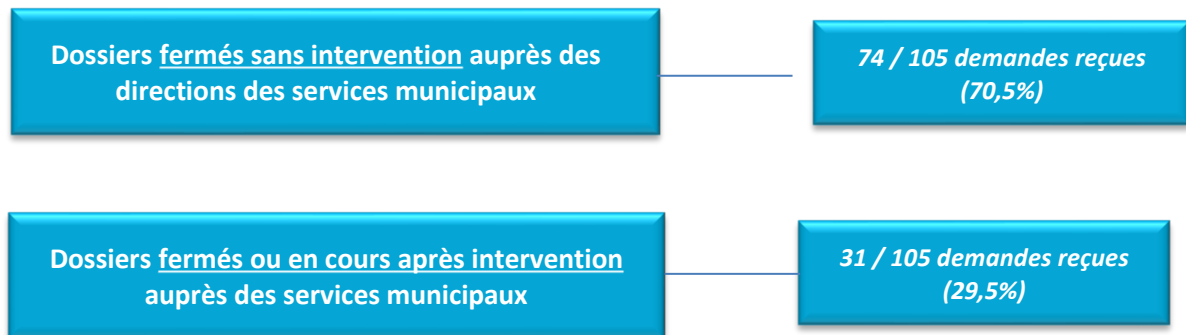


Tableau « Traitement des demandes »

	Avec intervention	Sans intervention
Information donnée	9	53
Référé	1	19
Solution administrative	4	n/a
Soumis pour enquête	0	n/a
Désistement	0	5
En traitement	13	1
N/A	0	0
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>78</b>

## DONNÉES CONCERNANT LES DEMANDES D'INTERVENTION

Le tableau suivant présente les diverses catégories de dossiers traités par le Bureau de l'ombudsman et le nombre de dossiers relatifs à chacune d'elle.

Catégories des demandes	Nombre de dossiers
Aqueduc/Égout	7
Permis/Inspection	20
Règlementation	9
Infraction (circulation/stationnement)	5
Taxation/Tarifcation	1
Parcs et espaces verts	1
Zonage/Urbanisme	7
Transport/circulation/signalisation	7
Réclamation	10
Voirie	12
Travaux municipaux	2
Accès à l'information	3
Évaluation	1
N/A	20
<b>TOTAL</b>	<b>105</b>

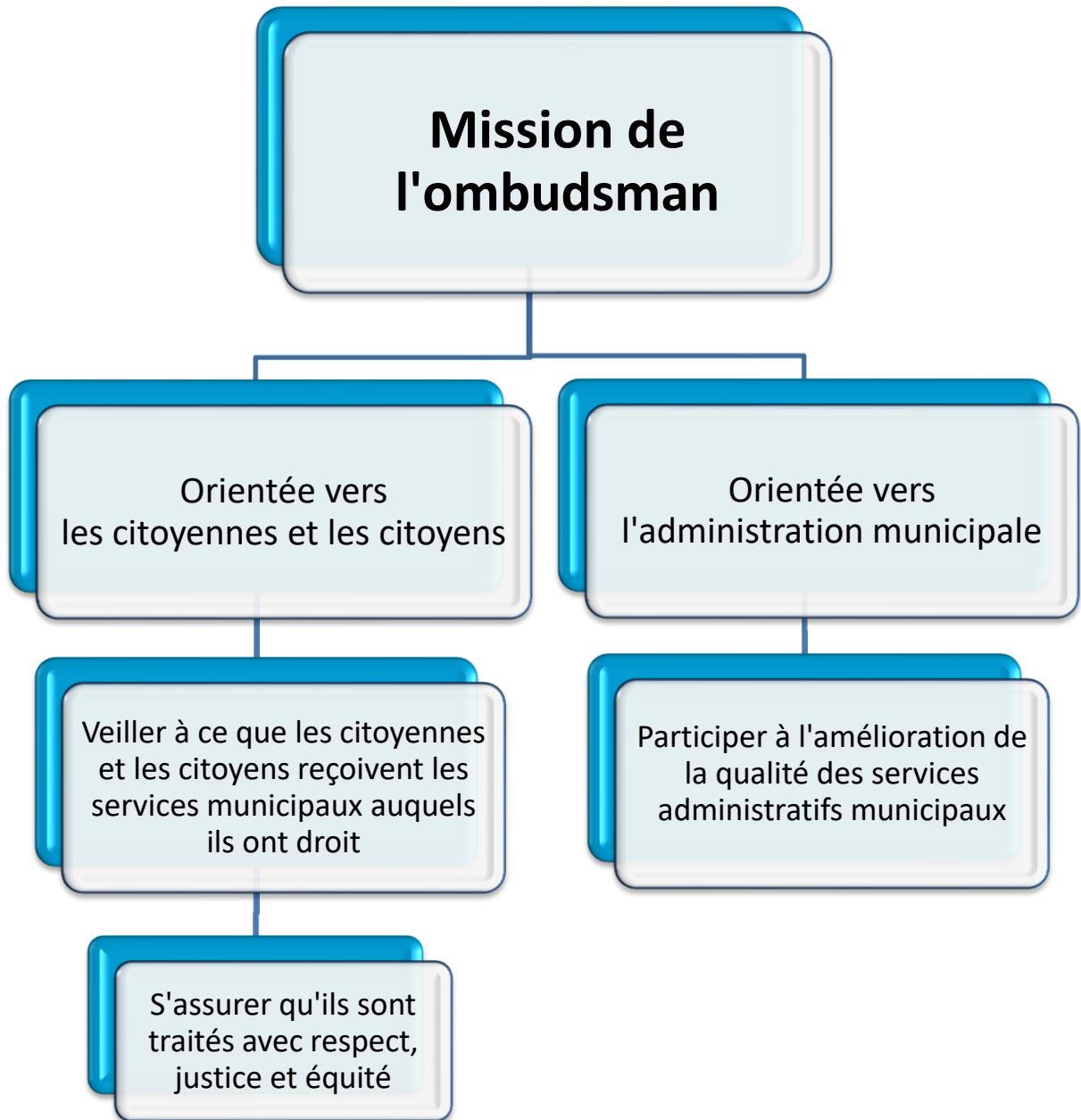
Note : La catégorie N/A représente les demandes qui sont irrecevables au Bureau de l'ombudsman, conformément à sa Constitution et son cadre de fonctionnement adopté par le conseil municipal. À titre d'exemples ce sont des demandes en lien avec des litiges privés, des organismes autres que municipal, hors territoire ou pour lesquelles les gens ne sont pas en dernier recours.

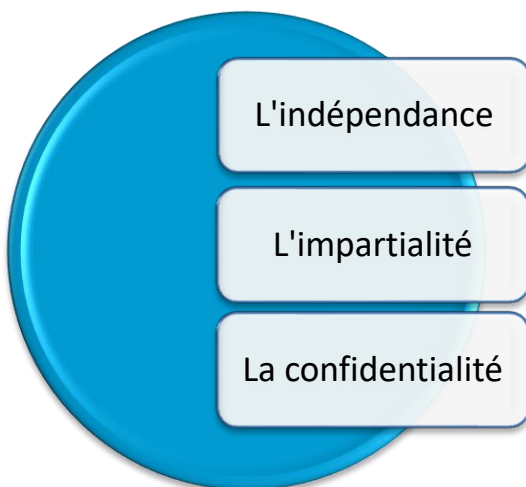
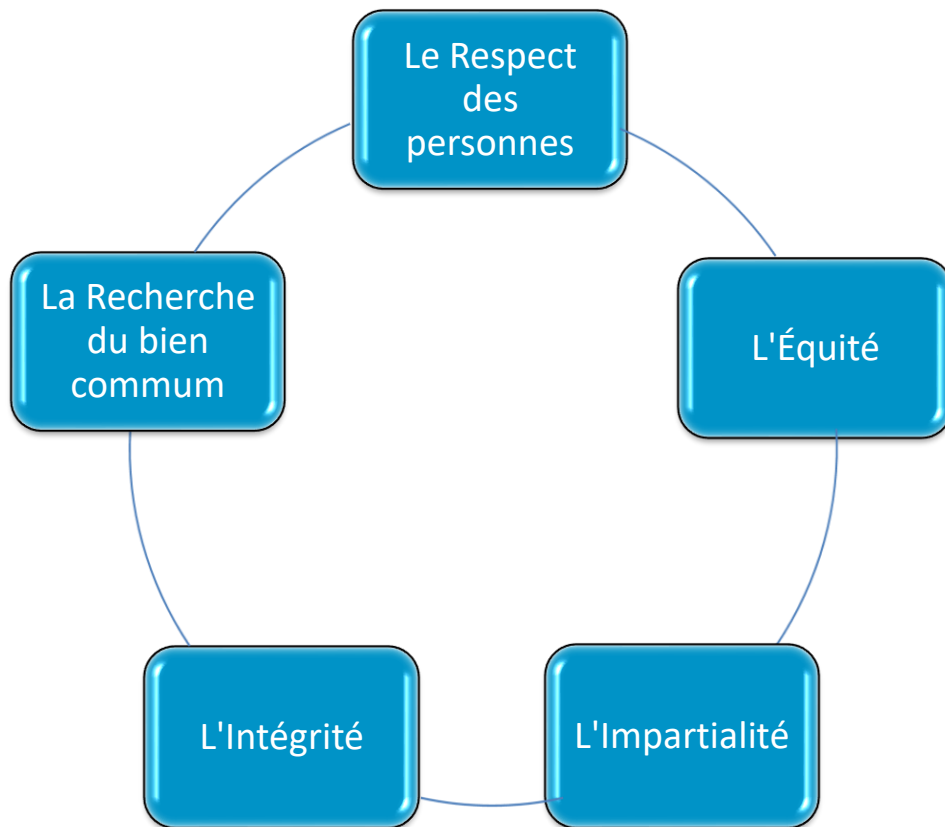
## DONNÉES CONCERNANT LES DEMANDES D'INTERVENTION

« Tableau « Objets des demandes »

Objets des demandes	Nombre de dossiers
Communication/Information	2
Nuisance	15
Délai de réponse	5
Règlementation (contenu/interprétation)	18
Lourdeur administrative	1
Comportement des intervenants	7
Traitement inéquitable	7
Erreur administrative	5
Respect des droits	7
Réclamation	11
Compétence du personnel	6
Accessibilité aux services	1
N/A	20
<b>TOTAL</b>	<b>105</b>

Note : La catégorie N/A représente les demandes qui sont irrecevables au Bureau de l'ombudsman, conformément à sa Constitution et son cadre de fonctionnement adopté par le conseil municipal. À titre d'exemples ce sont des demandes en lien avec des litiges privés, des organismes autres que municipal, hors territoire ou pour lesquelles les gens ne sont pas en dernier recours.





**« 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>**

Marc-André Dowd, protecteur du citoyen du Québec.

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

*L'indépendance et l'impartialité sont essentielles à la crédibilité de l'ombudsman auprès des citoyens.*

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.

En effet, 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. L'indépendance de l'ombudsman envers la Ville de Sherbrooke est un élément essentiel à sa mission afin d'assurer sa crédibilité auprès des gens qui ont recours à ses services.

L'ombudsman est **impartial**. Il ne représente ni la Ville ni les citoyennes et les citoyens, mais prend en considération l'ensemble de la situation, la version des faits de tous afin d'analyser le dossier et faire des recommandations. En fait, il travaille avec toutes les parties. L'impartialité de l'ombudsman et le fait qu'il soit apolitique contribue d'emblée à son indépendance.

Les dossiers de l'ombudsman sont **confidentiels**. Seuls les membres de son équipe ont accès aux dossiers. Ils ne sont jamais tenus de divulguer des informations ou des documents recueillies pour le traitement de leurs dossiers et de leurs enquêtes, ni contraints de témoigner devant les tribunaux<sup>2</sup>. Les dossiers de l'ombudsman sont d'ailleurs exclus des lois d'accès à l'information, ce qui assure son indépendance, son impartialité et la confidentialité. Ces informations peuvent cependant être divulguées à des représentants municipaux dans la mesure requise pour le traitement des dossiers.

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

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.

<sup>2</sup> Loi sur les cités et les villes, RLRQ c C-19, art 573.19

### **La direction du Bureau**

Le Bureau de l'ombudsman est dirigé par la directrice, appuyée dans son travail par une adjointe administrative. Ensemble, elles constituent la permanence au Bureau de l'ombudsman. Elles sont les premiers contacts avec les citoyennes et les citoyens.

L'ombudsman agit prioritairement à la suite de demandes des citoyennes et des citoyens ainsi que des personnes morales qui sont lésés ou susceptibles de l'être par une décision, une action ou une omission de la Ville. Certains sujets sont toutefois hors de son mandat comme les 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.

Le Bureau est également composé de commissaires bénévoles qui y contribuent notamment lors d'enquête en faisant bénéficier les citoyennes et les citoyens de leur écoute et de leurs expertises.

### **Les commissaires**

Des commissaires bénévoles sélectionnés à la suite d'un appel de candidatures et désignés par résolution du conseil municipal<sup>3</sup> complètent le Bureau. Dans la mesure du possible, le Bureau de l'ombudsman assure la parité femmes-hommes dans sa composition.

Le Bureau de l'ombudsman reçoit des demandes concernant une variété de sujets, il est intéressant de mentionner que l'expertise et l'expérience recherchée lors du recrutement de commissaires sont en lien avec les compétences suivantes :

- 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.

L'intérêt des commissaires pour le bien commun représente une contribution significative pour la Ville de Sherbrooke.

<sup>3</sup>Constitution et cadre de fonctionnement de l'ombudsman de la Ville de Sherbrooke, chapitre II, article 4.

Voici l'équipe de commissaires bénévoles qui, avec la permanence du Bureau, constitue l'ombudsman de Sherbrooke.



De gauche à droite : Jacques Hébert, Raymond-Mathieu Simard, Vincent Beaucher, vice-président, Serge Denis, Jn-Guy St-Gelais, en bas à gauche, Soucila Badaroudine, Michèle Emond, directrice, Josée Fontaine, présidente, Annie Vallières, adjointe administrative et Jean-Marc Beaudoin.

Photo: Martin Blache, photographe

*« Nous tenons à vous remercier et vous exprimer notre plus sincère gratitude pour l'aide que vous nous avez apporté et merci pour votre dévouement ! »*

*Citoyenne*



La directrice assure le fonctionnement du processus d'intervention et d'enquête. Elle 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, règle les dossiers en discutant avec les responsables des services municipaux, assiste aux enquêtes, collabore à la rédaction des recommandations du Bureau et assure leurs suivis. L'approche individualisée et humaine du Bureau de l'ombudsman est très appréciée des gens qui font appel à ses services.

Le traitement des demandes comporte les étapes suivantes :

### **La recevabilité des demandes**

Les demandes sont d'abord portées à l'attention de la directrice 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 sa constitution et son cadre de fonctionnement.

La directrice doit ensuite vérifier les démarches effectuées par les citoyens auprès de l'administration municipale et déterminer s'ils ont épuisé les recours administratifs normaux pour solutionner les problèmes soulevés.

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

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

### **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. Une telle situation requiert des vérifications afin de s'assurer de **diriger les personnes vers la ressource appropriée**.

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.

### La recherche d'une solution satisfaisante

L'objectif du Bureau de l'ombudsman est d'abord de trouver une solution satisfaisante pour les parties. Les échanges avec les citoyennes et les citoyens ainsi qu'avec les services municipaux y contribuent. Le Bureau dispose de plusieurs outils pour aider les citoyens dans leurs différends avec la Ville. Il peut notamment négocier avec l'administration municipale, faire de la médiation entre les parties ou de la conciliation.

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 et lorsqu'il y a des motifs sérieux de croire que la citoyenne ou le citoyen est lésé, « La présidente 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).

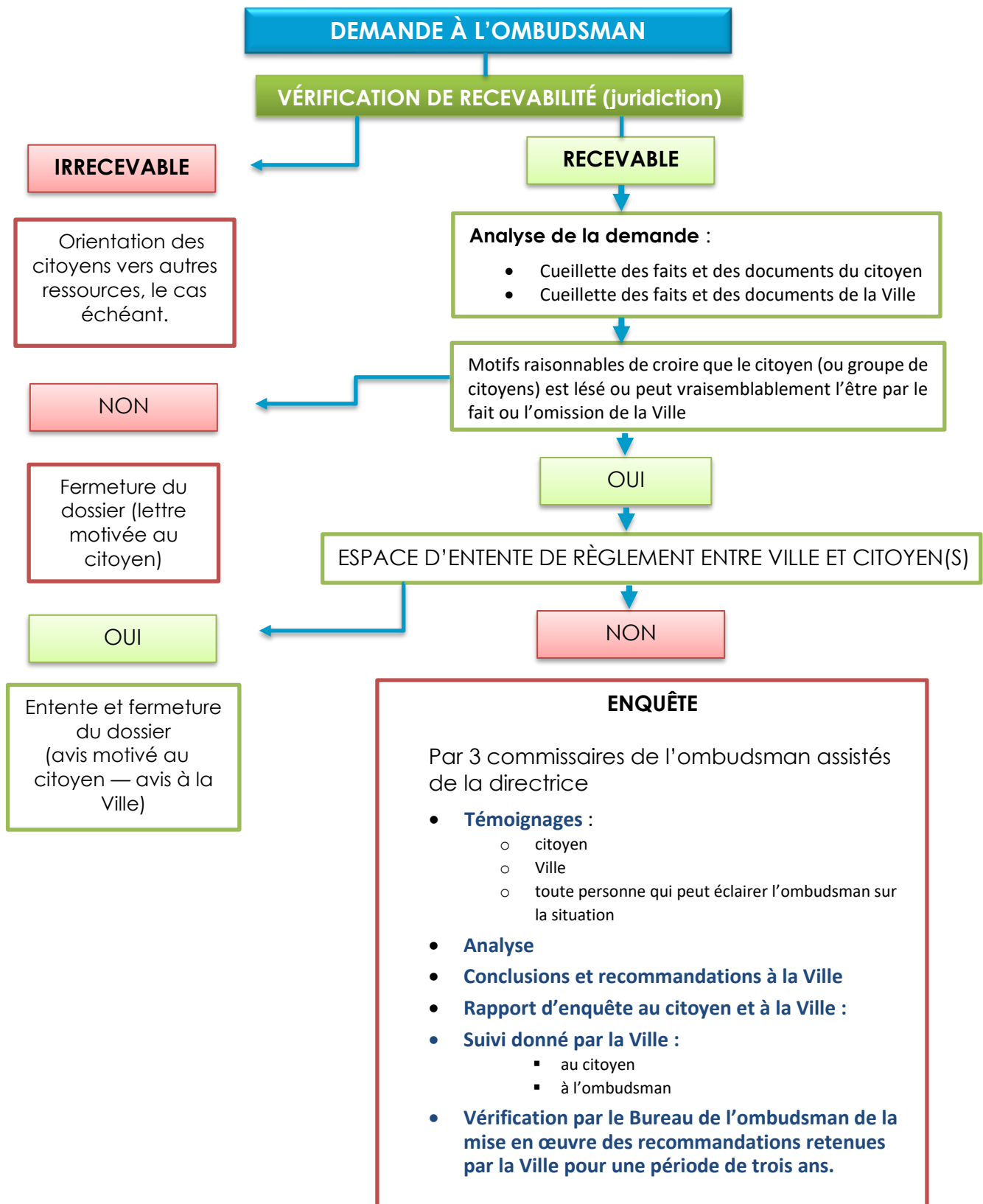
Un rapport d'enquête comprenant des recommandations est ensuite déposé au citoyen et à la direction générale de la Ville. Le Bureau de l'ombudsman s'informe du **suivi donné aux recommandations et de leur mise en application**, pour une période de trois ans.

*« Nous avons vraiment apprécié cette rencontre qui nous a donnée quelques pistes de solutions. Un gros merci encore une fois pour nous avoir alloué quelques heures de votre temps. »*

*Citoyen*



**BUREAU DE L'OMBUDSMAN DE LA VILLE DE SHERBROOKE**  
**PROCESSUS D'INTERVENTION ET D'ANALYSE**



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

### Caractéristiques du processus d'intervention

Lorsque l'ombudsman intervient, 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.

Le processus d'intervention en usage au Bureau de l'ombudsman présente les caractéristiques qui suivent :

#### 1. Cadre d'analyse du Bureau de l'ombudsman

Le Bureau de l'ombudsman utilise un cadre d'analyse structuré, inspiré notamment du « Triangle d'équité » tel que décrit à la page 25, mais souple pour lui permettre de considérer des solutions qui répondent aux préoccupations des parties. 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. Un règlement peut intervenir à toute étape de son intervention.

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

Il formule, si nécessaire, 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 de Sherbrooke.

#### 3. L'ombudsman se préoccupe du 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.

*« Je vous encourage à poursuivre votre bon travail. Le Bureau de l'ombudsman est essentiel pour la Ville de Sherbrooke. »*

*Citoyen*



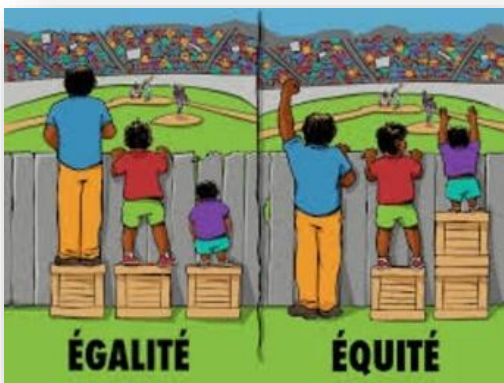
### PROCESSUS D'ANALYSE

#### 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 considérés et 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 un aspect légal du dossier.

#### 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.



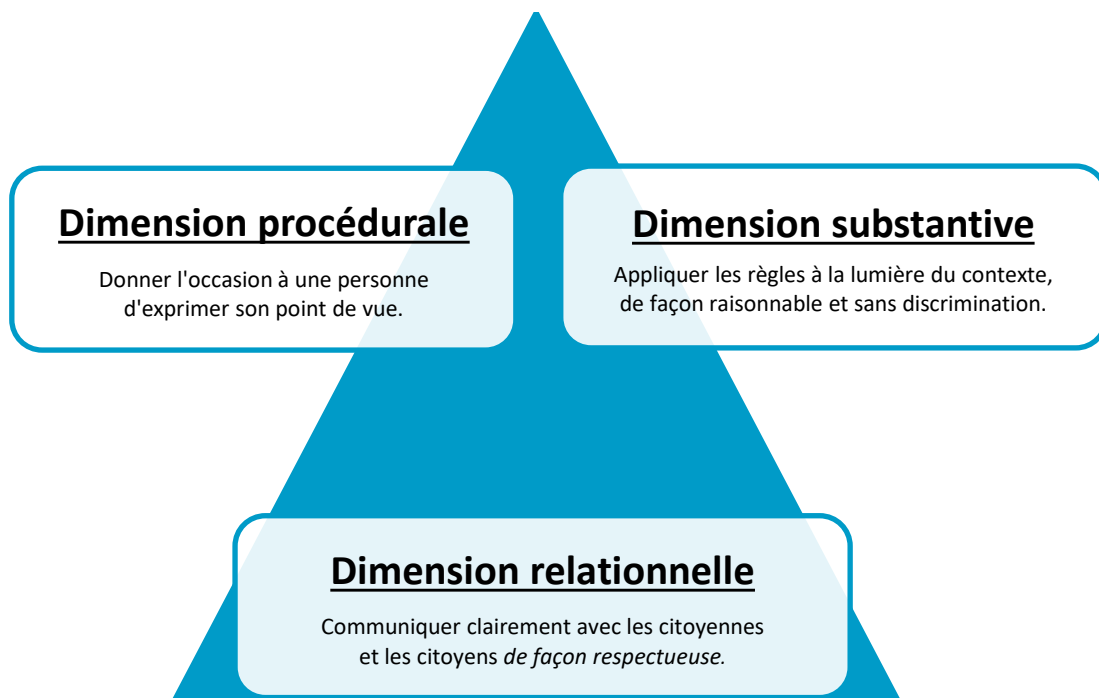
Bien que la notion d'équité s'apparente souvent à celle d'égalité, elles ne sont pas synonymes. L'égalité est de donner la même chose à tous, alors que l'équité est d'ajuster l'approche aux circonstances particulières d'un dossier. Les propos du Protecteur du citoyen du Québec nous semblent appropriés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

*« [...] 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 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).*

Des ombudsmans de plusieurs provinces du Canada ont élaboré 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. Il 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>4</sup>

### TRIANGLE D'ÉQUITÉ



Si une des dimensions est moins considérée ou même oubliée, 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.

<sup>4</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).

DEPUIS SA CRÉATION, LA MAJORITÉ DES DEMANDES ADRESSÉES À L'OMBUDSMAN SE RÈGENT SANS ENQUÊTE, APRÈS L'INTERVENTION DE LA DIRECTRICE. 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 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.



Photo : Ville de Sherbrooke

Les résumés de cas que vous pourrez lire dans cette section représentent un échantillon des demandes présentées à l'ombudsman en 2025. Ces exemples reflètent la variété et la nature des demandes déposées auprès du Bureau de l'ombudsman de Sherbrooke.

### **ENJEU DE RUISSELLEMENT DES EAUX**

#### **ÉCOUTER**

*Des citoyens résidant à l'intersection des rues A et B ont saisi le Bureau de l'ombudsman au sujet d'un important problème de ruissellement des eaux affectant leur propriété. La rue A est asphaltée, tandis que la rue B, où se situe l'entrée charretière de leur résidence, ne l'est pas.*

*À la suite de la construction d'un projet immobilier à proximité, la circulation de véhicules lourds a endommagé la rue B, nécessitant l'ajout de matériaux pour en égaliser la surface. Selon les citoyens, ces travaux ont graduellement comblé les fossés et créé une bordure élevée le long de la chaussée, empêchant ceux-ci de jouer adéquatement leur rôle.*

#### **SOUTENIR**

*La rue B étant plus élevée que l'entrée charretière menant à leur résidence, l'eau de ruissellement s'est frayé un chemin vers celle-ci, entraînant avec elle d'importantes quantités de gravier et de matériaux. Les citoyens rapportent des dommages récurrents à leur propriété et de multiples inconvénients.*

*Malgré plusieurs requêtes adressées à la Ville et diverses interventions municipales, la situation ne se serait pas améliorée, et aurait même, selon eux, empiré. Les citoyens ont tenté eux-mêmes d'atténuer les impacts en creusant un canal, en installant un dos-d'âne à l'entrée de leur terrain et en pelletant régulièrement les matériaux, sans toutefois parvenir à régler le problème.*

### VERS UNE SOLUTION

*Le Bureau de l'ombudsman est intervenu auprès de l'administration municipale afin de présenter la situation et de favoriser une solution efficace et durable. Des intervenants municipaux se sont rendus sur place pour constater l'état des lieux et déterminer les correctifs nécessaires.*

*Une équipe de la Ville a ensuite procédé à l'abaissement du gravier devant la propriété afin de mieux diriger l'eau vers le fossé. Une portion de la rue B a également été retravaillée pour limiter l'apport en eau provenant de la rue A. À la suite de ces interventions, la situation semble avoir été corrigée et le problème de ruissellement résolu.*

### Pourquoi est-ce important?

Ce cas illustre le rôle clé de l'ombudsman municipal pour rétablir le dialogue lorsque des problématiques complexes persistent malgré des interventions administratives répétées. L'intervention a permis une compréhension globale de la situation sur le terrain et a favorisé une action ciblée et concertée des services municipaux. Elle démontre l'importance d'un regard indépendant pour identifier des solutions concrètes, prévenir l'aggravation des dommages et renforcer la confiance des citoyens envers l'administration municipale.

### **ENJEU DE PERMIS DE CONSTRUCTION**

#### **ÉCOUTER**

*Des citoyens ont communiqué avec le Bureau de l'ombudsman à la suite du refus d'un permis de construction pour un projet d'immeuble à logements. La Ville avait motivé ce refus par l'application du règlement, à caractère provisoire, numéro 1303 portant sur la capacité des systèmes ou des ressources en eau dans certains secteurs du territoire.*

#### **SOUTENIR**

*Comme le règlement invoqué est de nature provisoire et que son périmètre d'application évolue selon la situation, le Bureau de l'ombudsman a procédé à une vérification préliminaire. La consultation de la carte interactive annexée au règlement et disponible sur le site Web de la Ville indiquait, à première vue, que l'adresse visée par le projet n'était plus incluse dans le secteur assujéti au règlement.*

*Cette situation soulevait des inquiétudes chez les citoyens quant à la validité du refus et à l'impact sur la poursuite de leur projet.*

#### **VERS UNE SOLUTION**

*Afin de clarifier la situation, le Bureau de l'ombudsman a communiqué avec l'administration municipale pour valider l'exactitude et la mise à jour de la carte interactive pour le secteur concerné. La Ville a confirmé que le périmètre visé avait effectivement été modifié et que le terrain du citoyen n'était plus soumis aux restrictions prévues au règlement numéro 1303.*

*Il a également été confirmé que les citoyens concernés ont été, ou seront, informés de cette mise à jour. Ainsi, le citoyen pourra obtenir son permis de construction, pour autant que sa demande soit complète et conforme aux normes réglementaires applicables.*

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

En validant l'information et en facilitant la communication entre les citoyens et l'administration, l'ombudsman a permis de corriger une situation fondée sur des données qui avaient changé et évolué dans le temps, évitant ainsi des délais inutiles et favorisant la réalisation d'un projet conforme aux règles en vigueur.

## ENJEU DE CONFORMITÉ AUX RÈGLEMENTS MUNICIPAUX

### ÉCOUTER

*Un nouveau propriétaire d'un immeuble à logements a sollicité l'aide du Bureau de l'ombudsman afin de régulariser la situation de son immeuble. Son objectif était de légaliser un sixième logement ajouté par l'ancien propriétaire sans qu'un permis n'ait été émis à l'époque.*

*Le citoyen a entrepris différentes démarches auprès de la Ville, notamment afin de faire reconnaître un droit acquis pour ce logement. Cette demande a toutefois été refusée par l'administration municipale.*

### SOUTENIR

*À la suggestion de la Ville, le citoyen a retenu les services d'un architecte afin de rénover le logement et de le rendre conforme aux règlements municipaux en vigueur. Malgré ces démarches, la demande de permis a été refusée, au motif que la superficie du terrain ne permettait pas de respecter l'exigence réglementaire de 1,5 case de stationnement par logement pour un immeuble de six logements.*

*De plus, la Ville a invoqué l'application du moratoire prévu au règlement numéro 1303, ce qui aurait pour effet de suspendre le projet pour une période approximative de deux ans. Le citoyen s'est ainsi retrouvé dans une situation qu'il percevait comme sans issue, malgré sa volonté de régulariser la conformité de son immeuble.*

### VERS UNE SOLUTION

*Le Bureau de l'ombudsman est intervenu auprès de l'administration municipale afin de lui exposer l'ensemble de la situation. À la suite de cette intervention, l'analyse des droits acquis a été reprise en tenant compte du règlement en vigueur au moment de l'ajout du sixième logement.*

*Cette nouvelle analyse a conduit à la reconnaissance d'un droit acquis en ce qui concerne la superficie du terrain. Cette reconnaissance a permis la délivrance d'un certificat de changement d'usage confirmant l'ajout du sixième logement et, conséquemment, la régularisation du dossier.*

### Pourquoi est-ce important?

Ce dossier démontre la valeur de l'intervention de l'ombudsman dans des situations complexes où l'évolution de la réglementation et l'historique d'un immeuble soulèvent des enjeux d'interprétation. En favorisant une relecture complète du dossier et une analyse approfondie des droits acquis, l'ombudsman a contribué à dégager une solution conforme au cadre réglementaire tout en permettant la régularisation d'une situation problématique. Cette intervention met en lumière le rôle de l'ombudsman comme facilitateur de solutions équilibrées, respectueuses des règles et des réalités citoyennes.

### **ENJEU DE TAXE FONCIÈRE**

#### **ÉCOUTER**

*Une citoyenne a communiqué avec le Bureau de l'ombudsman, estimant que l'augmentation de l'évaluation foncière de sa propriété était excessive. Cette hausse entraînait également une augmentation importante de son compte de taxes municipales, qu'elle considérait injustifiée.*

#### **SOUTENIR**

*Parallèlement à sa démarche auprès du Bureau de l'ombudsman, la citoyenne avait déjà pris contact avec la division de l'évaluation foncière de la Ville. Elle avait été informée du processus de révision administrative prévu par la loi.*

*Malgré cette possibilité, la citoyenne estimait que l'ampleur de l'augmentation constituait une situation exceptionnelle et souhaitait que l'ombudsman intervienne directement auprès du conseil municipal afin de faire valoir sa situation.*

#### **VERS UNE SOLUTION**

*Le Bureau de l'ombudsman a expliqué à la citoyenne que les questions relatives à la révision de l'évaluation foncière relèvent d'un processus légal bien encadré, soit la révision administrative, et que, le cas échéant, un recours peut être exercé devant le Tribunal administratif du Québec si la décision issue de la révision n'est pas satisfaisante.*

*Dans ce contexte, l'ombudsman ne disposait pas de la juridiction pour intervenir sur le fond du dossier. Toutefois, puisque la citoyenne souhaitait porter sa situation à l'attention de l'ensemble des élus, le Bureau de l'ombudsman lui a transmis l'information pertinente sur les mécanismes prévus au règlement général de la Ville pour s'adresser au conseil municipal.*

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

Ce cas met en évidence le rôle de l'ombudsman municipal comme point de référence impartial, même lorsqu'une situation ne relève pas directement de sa juridiction. En informant adéquatement la citoyenne sur les recours disponibles et les voies politiques existantes, l'ombudsman a soutenu la citoyenne dans l'exercice de ses droits et dans sa participation à la vie démocratique municipale. Cette intervention contribue à renforcer la transparence des processus municipaux et l'accessibilité des institutions municipales pour les citoyens.

Les interventions du Bureau de l'ombudsman en 2025 s'inscrivent directement dans les priorités du conseil municipal de Sherbrooke et dans les orientations de son plan stratégique, notamment en matière de qualité de vie, de gouvernance responsable, de transparence et de service aux citoyens.

En favorisant une application équitable et rigoureuse des règlements, en facilitant la résolution de situations complexes et en contribuant à l'amélioration continue des pratiques administratives, l'ombudsman soutient une administration municipale efficace, attentive et crédible. Les dossiers traités démontrent également l'importance de mécanismes permettant de prévenir l'escalade des conflits, de limiter les impacts financiers et humains et de maintenir un dialogue constructif entre l'administration, les citoyens et les élus.

Par son rôle indépendant et impartial, le Bureau de l'ombudsman contribue à renforcer la confiance du public envers les institutions municipales et à soutenir une prise de décision éclairée, cohérente et alignée avec les objectifs de développement harmonieux et durable du territoire. À ce titre, l'ombudsman constitue un levier complémentaire à l'action du conseil municipal dans la réalisation de sa vision stratégique pour la Ville de Sherbrooke.



L'année 2025 a été marquée par une participation soutenue du Bureau de l'ombudsman à de nombreuses activités de gouvernance, de concertation, de formation et de rayonnement. Ces activités ont contribué au bon fonctionnement du Bureau, au renforcement de ses pratiques et à la promotion de son rôle au sein de l'organisation municipale et auprès de divers partenaires.

### ➤ Gouvernance et concertation

#### \* *Rencontres des commissaires*

Au cours de l'année, le Bureau de l'ombudsman a tenu **six réunions des commissaires**, permettant d'assurer le suivi des dossiers, la cohérence des interventions et l'exercice pleinement informé de leurs responsabilités.

#### \* *Rencontre des comités*

Le **comité de gestion**, composé de la présidente et de la directrice, s'est réuni à **douze reprises**, favorisant une gouvernance rigoureuse et un suivi régulier des orientations et des opérations du Bureau. Par ailleurs, le **comité du plan stratégique** a tenu **quatre réunions** consacrées à l'avancement et à l'actualisation des travaux stratégiques du Bureau.

La directrice du Bureau de l'ombudsman a également tenu plusieurs rencontres et échanges avec le **Service des communications et de l'expérience citoyenne** de la Ville, ainsi qu'avec le **Service des technologies de l'information**, notamment dans le cadre du projet informatique visant l'implantation d'outils plus performants. À ce sujet, **trois rencontres Teams** se sont tenues, en plus d'échanges réguliers par courriel. Deux rencontres ont également eu lieu avec la **direction générale** de la Ville.

#### \* *Règlement constitutif de l'ombudsman*

Des modifications à la constitution et au cadre de fonctionnement du Bureau de l'ombudsman ont été déposées au comité plénier au cours de l'année.

### ➤ Rayonnement et relations institutionnelles

Elle a également été élue au **Conseil d'administration de l'Association des responsables de la gestion des plaintes du Québec (ARGP)** le 24 septembre 2025. À ce titre, elle a participé à neuf réunions du conseil d'administration.

Dans une perspective de collaboration intermunicipale, la directrice a tenu **six rencontres avec ses homologues** des villes de Gatineau, Laval, Montréal, Longueuil, Québec et Saguenay, dont une rencontre en présentiel tenue au Bureau de l'ombudsman de Sherbrooke. Ces échanges ont permis le partage de pratiques et de réflexions communes en matière de traitement des plaintes et de gouvernance.

### ➤ **Formation et perfectionnement professionnel**

Le Bureau de l'ombudsman accorde une importance particulière au développement des compétences et à l'actualisation des connaissances. À ce titre, plusieurs activités de formation ont été suivies en 2025, notamment :

#### **Offertes par l'Association des responsables de la gestion des plaintes (ARGP)**

- « La fatigue de compassion dans la gestion des plaintes » par Julie Fournier, travailleuse sociale psychothérapeute de : « La porte rouge, consultation. »
- « Transformez les plaintes en opportunités – Stratégies pour une expérience client améliorée » par Lucie Turcotte, formatrice de ÉTS formation.
- « La crédibilité dans les enquêtes » par Me Frédéric Henri, avocat, conseiller en ressources humaines agréé et fondateur de FACTEUR H.
- « Libérer la parole, surmonter les obstacles » par Pierre Champoux, ombudsman des services français de Radio-Canada, ancien journaliste et acteur engagé dans la promotion de l'éthique journalistique.
- Colloque 2025 de l'ARGP – l'AOESQ : « Les plaintes sous les projecteurs ! ».

#### **Autres formations**

- Webinaire « Osez être vous-même dans votre organisation : conversations courageuses et innovation managériale » par Stéphanie Leclercq, spécialisée en innovation, en développement du leadership et en transformations collectives et individuelles, organisé par le Centre universitaire de formation continue de l'université de Sherbrooke.
- Webinaire « Masterclass de médiation » par Céline Vallières, médiatrice agréée et formatrice.

Le Bureau est membre du Forum canadien des ombudsmans (FCO) et de l'Association des responsables de la gestion des plaintes (ARGP). L'adhésion à ces organismes, qui regroupent des professionnels de la prévention et du règlement des différends de différents domaines, amènent un réseautage intéressant pour le Bureau. Ils offrent également des formations pertinentes auxquelles la directrice et plusieurs commissaires ont assisté :

La « *Constitution et le cadre de fonctionnement du Bureau de l'ombudsman* » prévoit que l'ombudsman peut formuler des recommandations et obtenir un suivi des mesures prises ou proposées, afin d'y donner suite (*article 32*). Lorsqu'une enquête est menée, l'ombudsman rédige un rapport faisant état de son analyse, de ses constats, de ses conclusions et, le cas échéant, de ses recommandations à l'intention de la Ville. Ce rapport est transmis à la personne qui a déposé la demande ainsi qu'à l'administration municipale.

Le Bureau de l'ombudsman s'est doté d'une politique selon laquelle il assure le suivi de ses recommandations pour une période maximale de trois ans. Ce délai permet de s'assurer que les recommandations sont mises en œuvre et que les services municipaux concernés disposent du temps nécessaire pour adopter et déployer les mesures appropriées. À cet effet, un processus de suivi a été convenu avec la direction générale de la Ville de Sherbrooke.

Il est également à noter que le Bureau de l'ombudsman peut formuler des recommandations non seulement dans le cadre d'enquêtes formelles, mais aussi lors du traitement de demandes, à travers les échanges et discussions avec l'administration municipale, lorsque cela est jugé approprié.

Pour l'année 2025, aucune enquête formelle n'a été menée par le Bureau de l'ombudsman. Par ailleurs, le suivi des recommandations issues des enquêtes précédentes s'est complété en 2024, celles-ci ayant été mises en œuvre dans les délais prévus. En conséquence, aucun tableau de suivi d'enquête n'est présenté dans le présent rapport.

« 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, LexisNexis Canada, 2016, 400 à la p. 93.*

Le Bureau de l'ombudsman accorde une importance particulière aux recommandations formulées par le vérificateur général et les considère comme une occasion tangible d'améliorer ses pratiques, ses outils et la qualité des services offerts à la population. Dans cette perspective, l'année 2025 a été consacrée à la poursuite des travaux liés à la mise en œuvre des recommandations issues de l'audit réalisé en 2024.

Plusieurs démarches ont ainsi été entreprises en collaboration avec différents services municipaux. Des échanges soutenus ont eu lieu avec le Service des technologies de l'information afin d'évaluer et d'identifier des outils informatiques plus performants, mieux adaptés aux besoins du Bureau de l'ombudsman, tant en matière de gestion des dossiers que de suivi et d'analyse de l'information.

Par ailleurs, le Bureau de l'ombudsman a travaillé en étroite collaboration avec le Service des communications. Les recommandations du vérificateur général leur ont été transmises et des discussions ont été amorcées afin de planifier et de mettre en place les actions nécessaires pour améliorer la visibilité, l'accessibilité et la compréhension des services de l'ombudsman auprès des citoyens. À cet égard, le comité des communications et de la promotion de l'ombudsman a tenu des rencontres visant à définir et déployer des actions concrètes pour mieux faire connaître le rôle et les services du Bureau.

De manière générale, la majorité des recommandations du vérificateur général sont toujours en cours de suivi. Leur mise en œuvre implique non seulement le Bureau de l'ombudsman, mais également plusieurs partenaires municipaux, dont la collaboration est essentielle à l'atteinte des objectifs visés. Le Bureau de l'ombudsman demeure engagé dans ce processus et poursuit activement ses démarches afin de contribuer, de concert avec les services concernés, à l'application des recommandations formulées.



## Une croissance soutenue des demandes citoyennes

En 2025, le service de l'ombudsman a traité 105 dossiers. Cela représente une hausse de 75 % en deux ans (60 dossiers en 2023, 65 en 2024) et une augmentation marquée par rapport à la moyenne annuelle historique. Cette progression confirme à la fois la pertinence du service et la confiance accrue des citoyens envers ce mécanisme indépendant.

Cette tendance s'inscrit dans un contexte de complexité croissante des interventions municipales, de diversification des services offerts et d'attentes élevées des citoyens en matière d'équité, de transparence et de qualité des décisions administratives.

## Une expertise sollicitée sur l'ensemble du territoire

Les demandes proviennent de tous les arrondissements, avec une concentration plus importante dans :

- **l'arrondissement 4 – des Nations** (40 % des dossiers) ;
- **les arrondissements 1 et 2** (près de 22 % chacun).

Cette répartition, s'explique notamment par la population par arrondissement, mais confirme que les enjeux vécus par les citoyens varient selon les réalités territoriales, et que l'ombudsman joue un rôle essentiel pour assurer une équité de traitement, indépendamment du lieu de résidence.

## Des services municipaux au cœur des enjeux citoyens

En 2025, trois secteurs concentrent près de 60 % des dossiers :

- **Planification et gestion du territoire** (permis, inspection, zonage) ;
- **Affaires juridiques**, principalement le contentieux ;
- **Entretien des infrastructures**, notamment les travaux et la voirie.

Ces secteurs sont caractérisés par une **forte charge réglementaire**, des impacts directs sur le quotidien des citoyens et un potentiel accru de tensions. L'intervention de l'ombudsman contribue à **clarifier les décisions**, à améliorer la communication et à rétablir le dialogue entre l'administration et les citoyens.

## La nature des demandes : un besoin d'équité et de compréhension

Les dossiers traités démontrent que les citoyens sollicitent l'ombudsman principalement pour :

- mieux comprendre l'application de la **réglementation municipale** ;
- exprimer des enjeux liés aux **nuisances, aux réclamations ou à la voirie** ;
- faire valoir un **traitement perçu comme inéquitable** ou un manque de respect des droits.

Ces demandes illustrent que l'ombudsman ne traite pas uniquement des plaintes au sens strict, mais agit comme une **instance neutre et accessible**, favorisant la résolution des situations complexes et la prévention des conflits.

## Pression sur la capacité du service

Bien qu'une proportion importante des dossiers soit réglée rapidement, l'augmentation marquée du volume entraîne :

- des délais de traitement plus longs pour certains dossiers complexes ;
- une charge de travail soutenue qui sollicite pleinement les ressources disponibles.

Cette réalité pose un **enjeu clair** quant à la capacité du service à **maintenir un niveau optimal de service aux citoyens**. De plus, le contexte de croissance constante des demandes limite le temps disponible pour le partage de constats et d'informations pertinentes à l'administration municipale et aux élus, qui permettraient d'**agir en amont afin de prévenir les différends**.

## Conclusion – Un levier essentiel pour la gouvernance municipale

Les données du rapport 2025 démontrent clairement que l'ombudsman constitue :

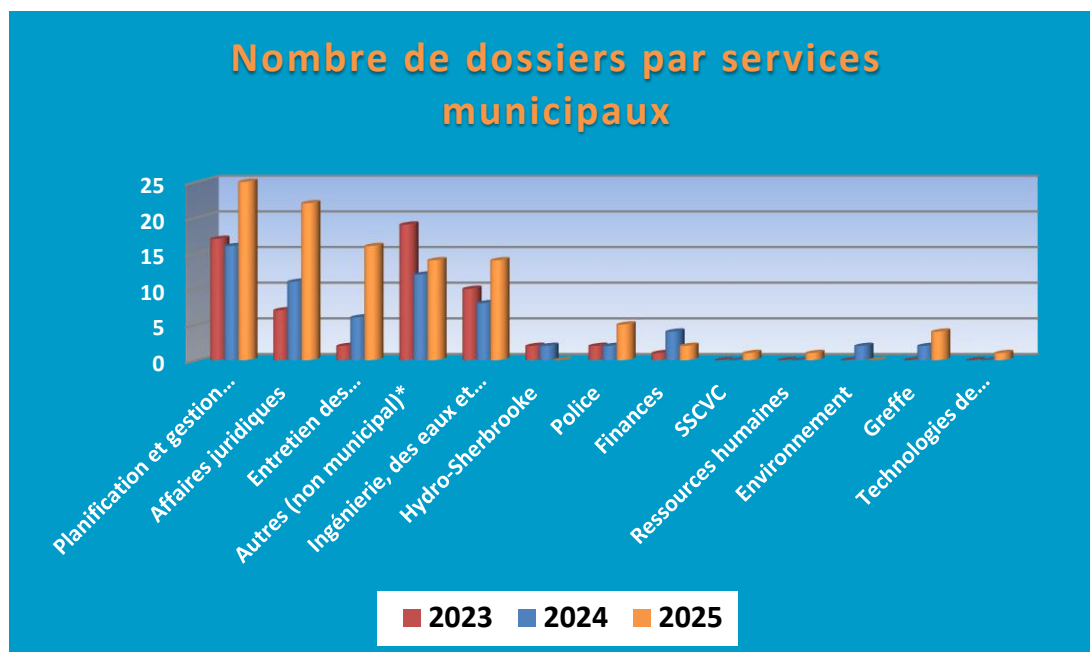
- un **outil essentiel de confiance et de crédibilité** pour les citoyens ;
- un **complément stratégique** aux services municipaux et aux élus ;
- un mécanisme efficace de **prévention, d'apaisement et d'amélioration continue des pratiques administratives**.

Soutenir adéquatement le service de l'ombudsman, c'est investir dans une gouvernance municipale transparente, équitable et centrée sur le citoyen, tout en renforçant la qualité globale des services offerts par la Ville de Sherbrooke.

La présente section du rapport annuel de l'année 2025 du Bureau de l'ombudsman de Sherbrooke fait état des éléments sur lesquels nous souhaitons porter notre attention pour la prochaine année. Certains reviennent d'année en année soit parce que ce sont des enjeux constants, soit parce que ce sont des sujets ponctuels mais qui interpellent particulièrement le Bureau.

- ❖ **Faire connaître davantage** l'aspect préventif du mandat de l'ombudsman, sa cohésion avec la justice participative et le règlement des différends. Cette connaissance permet ainsi aux citoyens d'avoir accès à la résolution de leurs enjeux avec l'administration municipale autrement que par le recours aux tribunaux, en misant sur **des solutions adaptées à leurs besoins** tout en renforçant la confiance et la transparence dans les processus municipaux.
- ❖ **Présenter aux nouveaux élus** le Bureau de l'ombudsman, son rôle, son mandat et son fonctionnement. Établir avec eux un lien collaboratif afin de **bien servir la population** en tout respect de nos rôles respectifs.
- ❖ **Accroître la visibilité et la compréhension** du rôle de l'ombudsman auprès de la population et de l'administration municipale, afin **d'augmenter ainsi l'accessibilité à ses services**.
- ❖ **Collaborer avec la Ville** pour mettre en œuvre les recommandations du vérificateur général.
- ❖ **Poursuivre la régularité des communications** entre le Bureau de l'ombudsman, la direction générale et les services municipaux de la Ville favorisant ainsi des échanges constructifs entre eux. Cette collaboration proactive et suggérée par les recommandations du vérificateur général permet d'identifier rapidement les enjeux et de **proposer des solutions équitables et adaptées pour les citoyens**.
- ❖ **S'assurer que la Ville informe le Bureau** de l'ombudsman des modifications administratives et réglementaires ayant un impact sur les citoyens, afin que le Bureau, dans le cadre des demandes des citoyens, puisse leur **fournir des informations pertinentes et actualisées**.
- ❖ **Utiliser l'expertise** des services des technologies de l'information de la Ville afin de poursuivre le travail pour cibler l'application qui répond le mieux aux besoins du Bureau de l'ombudsman tel que suggéré par les recommandations du vérificateur général, notamment pour optimiser et suivre ses processus et ses délais de traitement des dossiers **au bénéfice des citoyennes et citoyens**.

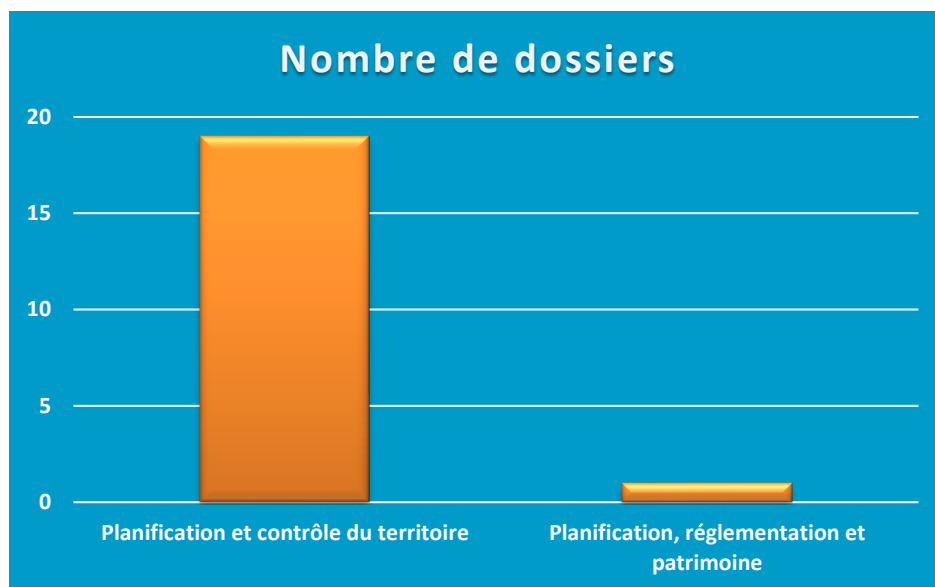
- ❖ **Poursuivre les échanges** avec les bureaux d'ombudsman municipaux du Québec en vue de comparer et de bonifier les pratiques en cours, avec l'objectif constant **d'offrir des services de qualité à la population** tel que suggéré par les recommandations du vérificateur général.
  
- ❖ **Analyser l'opportunité** d'ajouter une personne technicienne juridique au soutien de la permanence du Bureau qui repose actuellement sur une seule personne, la directrice. Cette réflexion va également dans le sens du rapport du vérificateur général qui constate la nécessité d'assurer une transmission des connaissances dans l'éventualité d'une absence de la directrice. Nous ajoutons que cela est nécessaire afin d'assurer **le développement, la pérennité du Service et certainement un meilleur service à la population.**



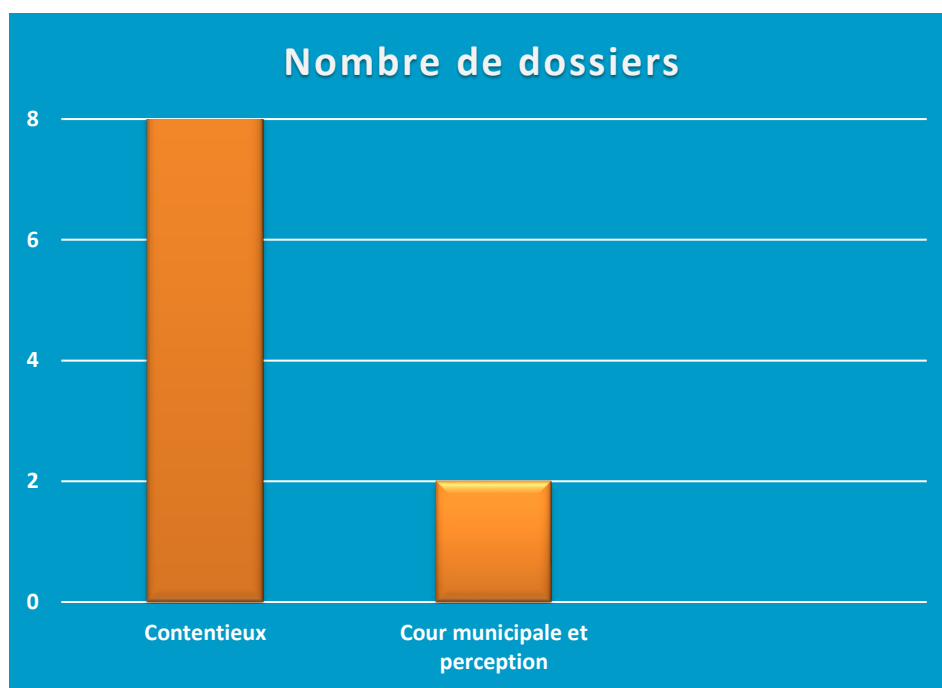
Services concernés	Nombre Dossiers
Planification et de la gestion du territoire	25
Affaires juridiques	22
Entretien des infrastructures	16
Ingénierie, des eaux et projets majeurs	14
Police	5
Greffe	4
Finances	2
Technologies de l'information (Ressources matérielles)	1
Ressources humaines	1
SSCVC	1
Autres (non municipal) *	14
<b>Total des dossiers</b>	<b>105</b>

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

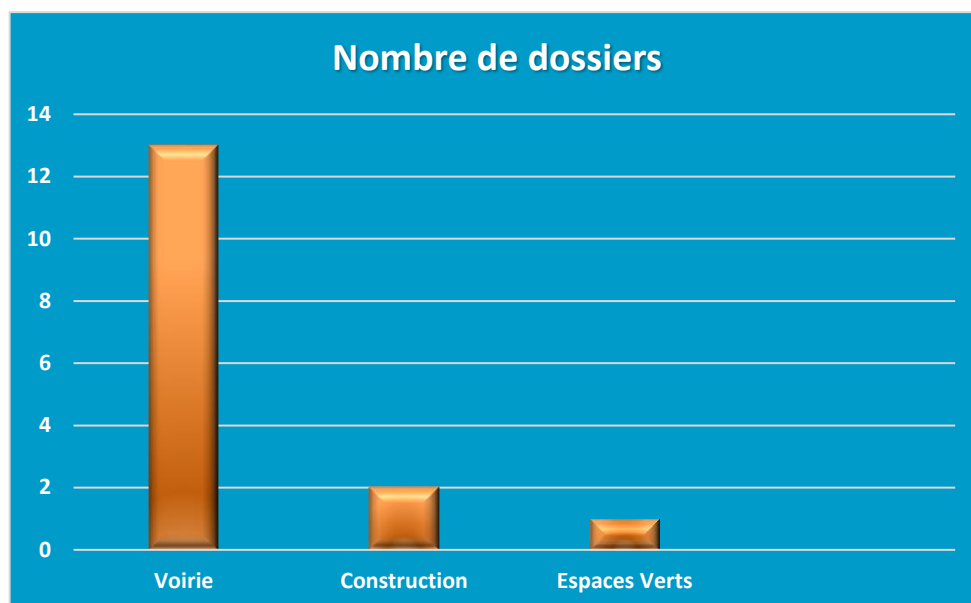
## Service de la planification et de la gestion du territoire



## Services des affaires juridiques



## Service de l'entretien des infrastructures





# OMBUDSMAN

de Sherbrooke

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*

*Courriel : [ombudsman@sherbrooke.ca](mailto:ombudsman@sherbrooke.ca)  
Site Web : <https://ombudsmansherbrooke.ca/>*