



...

**PARTICIPATION  
PUBLIQUE**

## **RAPPORT D'AUDIENCE PUBLIQUE**

**Principales constatations tirées des mémoires déposés  
dans le cadre de l'audience publique sur le  
modèle d'ombudsman pour Gatineau**

**Novembre 2018**  
**Daniel J. Caron, Ph D**  
**École nationale d'administration publique**



**Ville de  
Gatineau**



## TABLE DES MATIÈRES

<b>1. INTRODUCTION.....</b>	<b>1</b>
<b>2. CONTEXTE.....</b>	<b>2</b>
2.1 Démarche de participation publique .....	3
<b>3. CONSTATATIONS.....</b>	<b>5</b>
3.1 Constatations d'ordre général.....	5
3.2 Le modèle .....	7
3.3 Les compétences .....	9
3.4 L'accessibilité.....	11
<b>4. CONCLUSION .....</b>	<b>13</b>

**Annexe A – Matériel pertinent pour l'audience publique**

**Annexe B – Liste des personnes ayant déposé un mémoire ou exprimé un commentaire**

**Annexe C – Liens utiles**



## 1. INTRODUCTION

Dans le cadre de la révision de son modèle d'ombudsman, la Ville de Gatineau a mené une consultation publique au cours de l'automne 2018. Cette consultation avait pour but de connaître le point de vue des citoyens sur divers éléments pour lesquels la Ville a un pouvoir discrétionnaire dans l'élaboration du modèle de fonctionnement de la fonction d'ombudsman. La fonction d'ombudsman au niveau municipal est en partie dictée par la loi et en partie définie par des choix faits par les élus municipaux. À cette fin, la Ville voulait s'assurer que les divers aspects pour lesquels elle dispose d'une marge de manœuvre soient discutés publiquement afin de faire les meilleurs choix. Cette préoccupation répond en partie au fait que si la fonction d'ombudsman doit refléter un certain nombre de critères comme l'impartialité ou l'indépendance, l'élément central demeure la confiance. Tous les acteurs doivent être confiants en l'ombudsman afin qu'il ait la crédibilité nécessaire pour pouvoir jouer son rôle de manière satisfaisante et avoir les impacts souhaités.

Ce rapport a pour but de faire la synthèse des mémoires qui ont été déposés par les citoyens au cours de l'audience publique. Celle-ci s'est déroulée en deux temps. La première rencontre a permis de présenter la démarche de consultation en même temps que de clarifier ce qu'était la fonction d'ombudsman municipal et la discrétion dont jouissait le Conseil municipal dans l'établissement d'une telle fonction. Dans un deuxième temps, les citoyens ont été appelés à faire part de leurs suggestions par écrit et pour ceux qui le souhaitaient, venir expliquer leur réflexion en personne lors d'une deuxième séance qui s'est tenue le 3 octobre 2018. Ce rapport fait la synthèse de l'ensemble des mémoires reçus.

Après un bref rappel du contexte et des questions soulevées pour la consultation, le rapport présente les principales constatations autour des trois grands thèmes couverts soit le modèle d'ombudsman, les compétences requises pour exercer la fonction et l'accessibilité à l'ombudsman. Un quatrième thème regroupe diverses autres constatations qui ont été soulevées dans les mémoires.

## 2. CONTEXTE

Premièrement, il convient de rappeler brièvement ce qu'est la fonction d'ombudsman. D'une part, la fonction d'ombudsman comprend cinq grands attributs. Ce sont l'indépendance, l'impartialité, l'accessibilité et l'efficacité, la confidentialité, et la crédibilité. Ces attributs représentent une sorte de cadre universel pour la fonction d'ombudsman. L'ombudsman a pour tâches de recevoir les plaintes concernant les services de l'organisation et entendre le point de vue du citoyen ainsi que celui de l'organisation. Il en vérifie ensuite les faits et se prononce sur le bien-fondé de la plainte. En fonction de son analyse, il peut proposer de régler le différend grâce à la négociation ou à la médiation et formuler des recommandations à l'organisation pour régler le différend<sup>1</sup>. D'autre part, si ces attributs permettent d'assurer la crédibilité de l'action de l'ombudsman, on comprend que cette crédibilité repose aussi sur les qualités et l'expertise propres au titulaire de la fonction. Le choix du modèle d'ombudsman et les compétences de ceux qui agiront à ce titre sont donc des points de réflexion cruciaux lors de l'établissement d'une telle fonction.

Deuxièmement, la création du poste d'ombudsman dans les municipalités est relativement récente. Ici, il faut souligner trois choses. D'abord, les grandes fonctions de l'ombudsman sont prévues dans la [Loi sur les cités et villes, section XI.1, aux articles 573.14 à 573.20](#). Ensuite, le cadre législatif n'oblige pas les municipalités à instituer la fonction d'ombudsman. Enfin, certains éléments sont légiférés dont la nomination et l'abolition de la fonction qui doit se faire aux deux tiers des membres du conseil municipal; la durée du mandat qui doit être de trois à quatre ans, renouvelable une fois; la nécessaire neutralité politique des ombudsmans; et que ceux-ci doivent faire rapport au Conseil municipal annuellement.

Ceci a permis à la Ville d'établir sa grille de consultation afin de refléter les deux grandes catégories de critères. Il y a d'abord les critères qui sont obligatoires c'est-à-dire les critères qui ne peuvent faire l'objet de modulations ou de particularités entre les municipalités et qui doivent, par ailleurs, être prévus dans une pièce réglementaire. Ensuite, il y a les critères qui sont modulables c'est-à-dire les critères qui peuvent varier, dans leur application, d'une municipalité à l'autre. Dans ce dernier cas, il y en a trois et ce sont le modèle, les compétences et l'accessibilité. Ces trois critères doivent être discutés avec, en toile de fond, les cinq attributs mentionnés précédemment.

---

<sup>1</sup> <https://www.justice.gouv.qc.ca/vos-differends/modes-de-prevention-et-de-reglement-des-differends-prd/lombudsman/>

<b>Grille de consultation</b>	
Attributs à considérer : A. L'indépendance; B. L'impartialité; C. L'accessibilité et l'efficacité; D. La confidentialité; E. La crédibilité.	
Le modèle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Devrait-on favoriser un modèle où un ombudsman agit seul ou un modèle où le Bureau de l'ombudsman est formé de commissaires et d'un président?</li> <li>• Comment l'ombudsman est-il sélectionné? Puis nommé?</li> <li>• Comment faciliter le travail d'enquête de l'ombudsman en respectant son devoir de neutralité?               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Comment s'assure-t-on d'avoir les mécanismes nécessaires afin de garantir que toutes les demandes puissent être entendues?</li> </ul> </li> </ul>
Les compétences	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Outre l'indépendance, l'impartialité, l'accessibilité, l'efficacité et la confidentialité qui permettent d'assurer la crédibilité de l'ombudsman, quels autres attributs l'ombudsman doit-il posséder?</li> </ul>
L'accessibilité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment s'assure-t-on de faire connaître aux citoyens les services offerts par l'ombudsman?</li> </ul>

## 2.1 Démarche de participation publique

Afin d'encourager la participation citoyenne, la Ville a utilisé une série d'outils de communication pour faire la promotion de l'audience publique. Dès le 15 août 2018, un communiqué de presse, une publicité dans les journaux, des invitations courriel ciblées, des publicités dans les médias sociaux et autres moyens ont été utilisés pour informer la population de la tenue de l'audience publique sur le modèle d'ombudsman à privilégier pour Gatineau (voir annexe A). L'audience publique comportait deux parties.

La première partie de l'audience publique, celle intitulée « S'informer », visait à fournir une occasion aux citoyens et représentants d'organismes de se familiariser avec la fonction d'ombudsman et les modalités de participation à une audience publique. À cet effet, la documentation pertinente était disponible sur le site Web de la Ville et une séance d'information a été tenue le 5 septembre 2018 à la Maison du citoyen.

Cette séance d'information s'est déroulée en la présence du comité de travail qui avait été mandaté par le Conseil (résolution numéro : CM-2018-354) et qui était composé de monsieur Daniel Champagne, conseiller municipal et président du conseil municipal; de madame Renée Amyot, conseillère municipale et membre du comité exécutif et de monsieur Mike Duggan, conseiller municipal et président du Comité de vérification. Le comité de travail était accompagné de représentants municipaux et du chercheur de l'École nationale d'administration publique. Un total de 15 participants ont assisté à la présentation sur les modalités de participation à une audience publique et la fonction d'ombudsman.

Au cours de cette séance d'information, plusieurs interventions touchant différents aspects de la fonction d'ombudsman ont été faites par les participants. Les sujets qui ont été abordés lors des 12 interventions étaient majoritairement concentrés autour des questions touchant le fonctionnement de l'ombudsman. Par exemple, les intervenants voulaient en savoir davantage sur la démarche pour déposer une plainte ou encore comment on pourrait s'assurer que la fonction soit mieux connue de la population. Les questions sur l'imputabilité de l'ombudsman ont aussi été soulevées dans le contexte de la nécessité de garantir l'indépendance de la fonction. De même, les intervenants se sont interrogés sur le rôle spécifique d'un ombudsman par rapport à d'autres rôles comme celui d'un protecteur du citoyen. La question des compétences est aussi revenue à quelques reprises. Enfin, en ce qui a trait au rapport présenté pour expliquer la fonction, certains intervenants auraient souhaité avoir une étude plus exhaustive qui aurait permis de mieux comparer les divers modèles adoptés par les villes québécoises.

Suite à ces échanges, les citoyens et les représentants d'organismes ont été invités à participer à la deuxième partie de l'audience publique, le 3 octobre 2018, en exprimant leurs commentaires et opinions selon les trois options suivantes :

- Dépôt d'un mémoire écrit et le présentant verbalement lors de la réunion d'expression d'opinion
- Dépôt d'un mémoire sans le présenter
- Exprimer verbalement leurs opinions en personne sans déposer de mémoire lors de la réunion d'expression des opinions.

Sept individus ou organismes ont déposé un mémoire, et deux de ces mémoires ont fait l'objet d'une présentation lors de la réunion d'expression d'opinion. De plus, deux personnes ont présenté verbalement leurs commentaires sans déposer de mémoire. La liste des mémoires déposés se



retrouve en l'annexe B. Un total de 18 participants ont assisté à la réunion d'expression des opinions.

### **3. CONSTATATIONS**

Les constatations sont regroupées en quatre catégories dont trois reflètent les éléments sur lesquels la Ville souhaite entendre les citoyens, car elle a une marge de manœuvre quant aux choix à effectuer alors que la quatrième catégorie regroupe des commentaires qui touchent à d'autres aspects de la fonction, mais qui sont aussi d'intérêt même si la Ville n'a pas son mot à dire autour de ces modalités.

#### **3.1 Constatations d'ordre général**

##### **Tous s'entendent sur la nécessité d'une telle fonction à la Ville de Gatineau**

Il y a une complète unanimité pour dire qu'une fonction d'ombudsman est souhaitable, voire essentielle pour le bon fonctionnement de la Ville de Gatineau. Les mémoires expliquent pourquoi une telle fonction est nécessaire et le rôle qu'elle peut jouer dans le fonctionnement municipal. L'importance d'un rôle de cette nature, même si ce rôle n'est pas toujours compris de la même manière, ne fait pas de doute. Plusieurs ont souligné que les citoyens ont besoin de ce canal pour s'assurer qu'ils n'ont pas été lésés dans les décisions que peut prendre l'administration. Personne n'a soulevé qu'une telle fonction serait superflue ou caduque et tous sont conscients qu'il y a un coût d'opération.

##### **Tous n'ont pas la même compréhension de ce qu'est un ombudsman**

À la lecture des mémoires, on note des différences d'interprétation dans le rôle de l'ombudsman. Ces interprétations sont parfois près de ce qu'en dit le législateur et la littérature scientifique sur la question ou s'en écartent. Ce point est récurrent et montre le besoin de mieux définir et de manière non ambiguë ce que la Ville souhaite mettre en place. C'est la première chose qui rendra la fonction effective. Autrement, les attentes seront grandes et possiblement erronées.

Les mémoires montrent que certains partent d'une prémisse voulant que le citoyen faisant appel à l'ombudsman soit une personne ayant raison dans sa plainte avant même d'être entendue. Or, il n'en est pas nécessairement ainsi et certaines demandes sont d'ailleurs jugées irrecevables.

S'il est juste d'affirmer, comme plusieurs l'ont fait, que la Ville représente un acteur plus puissant que le simple citoyen, ceci ne fait pas du citoyen un acteur ayant droit tous azimuts. C'est ici que le travail de l'ombudsman devient essentiel. Il doit entendre les deux parties. Sa lecture se fera aussi dans l'intérêt de l'ensemble des citoyens en arrière-plan. C'est d'ailleurs en partie pourquoi il a un pouvoir de recommandation non exécutoire. Les conclusions et recommandations de l'ombudsman doivent parfois requérir des travaux plus approfondis pour assurer qu'une décision qui pourrait être favorable à un citoyen ne l'est pas au détriment de l'ensemble des citoyens.

### **Il est important d'avoir une définition claire et de la publiciser auprès de la population**

Certains mémoires ont insisté sur le fait que la fonction et le rôle de l'ombudsman doivent être publicisés davantage. Il revient aux élus de faire connaître ce rôle et cette fonction à la population pour qu'elle soit effective. De même, certains ont suggéré que le bureau de l'Ombudsman, peu importe la forme qu'il aura, devrait aussi sensibiliser la population sur son rôle et comment accéder à ses services.

Pour ce faire et à la lecture des différents mémoires, il faudra d'abord clarifier ce rôle et s'entendre publiquement sur ce à quoi la Ville s'engage. Plusieurs suggestions intéressantes ont été faites dans les mémoires sur ce rôle et aussi sur ce que devrait ou pourrait faire l'ombudsman, mais ces fonctions ne sont pas toujours évidentes du point de vue de la définition traditionnelle de ce qu'est un ombudsman. Comme il a été suggéré par quelques-uns, rien n'empêche la Ville d'innover dans son approche. Cependant, le principe de précaution exigera que l'on comprenne bien ce à quoi la Ville s'engage.

### **Certaines propositions intéressantes quant au fonctionnement.**

Plusieurs mémoires ont offert des idées pour consolider ou améliorer la fonction d'ombudsman. En voici quelques-unes. Il est à noter que certaines sont déjà prévues dans la loi. Premièrement, il est impératif aux yeux de certains que l'ombudsman se rapporte au Conseil municipal et non à la Direction générale. Même si cela va de soi, le fait de le mentionner permet d'insister sur la nécessité d'indépendance entre la fonction d'ombudsman et l'administration.

Deuxièmement, on retrouve aussi une suggestion voulant que le Conseil soit mis au fait des plaintes qui n'ont pas été résolues à la satisfaction des citoyens. S'il s'agit d'une tâche qui n'est pas prévue, cette procédure n'aurait pas pour objet de réviser une décision, mais aurait possiblement l'avantage de sensibiliser le Conseil municipal à certaines réglementations ou pratiques qui ont cours, mais qui peuvent aussi produire des effets pervers pour les citoyens. Si des révisions deviennent souhaitables, le Conseil pourrait le déterminer sur la base d'un tel partage d'informations.

Troisièmement, un des mémoires a particulièrement insisté sur les pouvoirs de la fonction. On y énumère plusieurs pouvoirs dont l'ombudsman devrait pouvoir jouir. On propose une plus grande synergie entre le vérificateur général et l'ombudsman, de rendre les directives d'applications ou normes de services explicites et connues des citoyens, ou encore la possibilité pour les fonctionnaires de porter certains dossiers à l'attention de l'ombudsman. Cette dernière suggestion montre que s'il y a du mérite à étendre les pouvoirs de l'ombudsman, il y a aussi un risque de perdre l'essence même de la fonction et d'empiéter sur d'autres rôles comme celui de sonneur d'alerte ou encore de devenir un « second » vérificateur général.

Enfin et quatrièmement, il est important de souligner la question des enjeux budgétaires qui a été soulevée par certains. L'enjeu dont il est question est celui de l'autonomie budgétaire. S'il apparaît simple, il soulève la question des règles de fonctionnement de toutes les organisations publiques et la nécessité de les respecter tout en ayant suffisamment de latitude pour faire son travail. Il faut avoir suffisamment de budgets pour pouvoir agir et il faut aussi avoir une certaine autonomie pour utiliser les fonds là où cela s'avère le plus nécessaire.

En résumé, si ces suggestions sont fortement intéressantes, elles nous rappellent l'importance de bien comprendre, définir et publiciser le rôle de l'ombudsman à Gatineau.

## **3.2 Le modèle**

### ***Il n'y a pas unanimité sur le modèle d'ombudsman à privilégier à la Ville de Gatineau***

Si les mémoires qui ont été déposés s'accordent sur plusieurs points, il n'y a pas unanimité sur le choix d'un modèle à mettre en place. Toutefois et pour diverses raisons, la majorité s'entend pour recommander la reconduction du modèle actuel c'est-à-dire un bureau et des commissaires. En effet quatre des mémoires proposent de maintenir ce modèle pour des raisons financières, des raisons d'indépendance et des raisons visant à assurer la diversité des expertises. Un des quatre

mémoires n'apporte toutefois pas de raison particulière pour choisir ce modèle. Ce mémoire s'est intéressé à d'autres aspects du fonctionnement et semble avoir considéré la continuité avec la formule qui prévalait comme une solution acceptable.

Par contre les trois autres mémoires documentent davantage ce qui les pousse à proposer ce modèle. Entre autres, on soulève la difficulté pour une Ville comme Gatineau d'avoir un modèle comme celui de Montréal sans devoir y investir suffisamment d'argent pour pouvoir rétribuer un ombudsman à temps plein qui ne serait pas bénévole. En effet, on note que pour ceux qui recommandent le modèle d'ombudsman avec commissaires, il est sous-entendu ou explicite que ce travail devrait être effectué de manière bénévole. Les autres considérations pour proposer ce modèle sont l'importance de la diversité de l'expertise et la crédibilité. Dans le premier cas, étant donné la complexité des dossiers, on voit dans un modèle avec plusieurs commissaires, la possibilité de mieux répondre à des enjeux souvent différents et touchants de multiples thématiques. Aussi, certains ont soulevé la difficulté pour une seule personne qui serait rémunérée d'avoir la crédibilité nécessaire pour mener des enquêtes indépendantes. On comprend que pour ces auteurs, la rémunération provenant de la Ville fait en sorte que la perception d'indépendance pourrait être entachée.

Un des mémoires ne se prononce pas directement sur le modèle à privilégier, mais fait référence au modèle montréalais – ombudsman à temps plein – et au changement de modèle de la Ville de Laval qui s'est dirigé vers le modèle d'ombudsman à temps plein après avoir essayé le modèle avec commissaires. Dans ce mémoire comme dans les précédents, les auteurs s'en remettent surtout à l'importance de satisfaire aux attributs de ce qu'est une fonction d'ombudsman, quel que soit le modèle retenu.

Enfin, deux des mémoires proposent le modèle avec ombudsman à temps plein. Les raisons soulevées pour choisir ce modèle sont la complexité de la tâche. Comme Gatineau a pris de l'expansion et continuera à le faire, ces auteurs soutiennent qu'une fonction rémunérée et aux assises permanentes serait mieux adaptée. La particularité de ces mémoires est de considérer l'ajout d'un ombudsman adjoint qui ferait en sorte que nous n'aurions pas un seul ombudsman, mais une « équipe ». Ceci afin de répondre aux exigences opérationnelles d'une telle fonction comme les absences ou le surcroît de demandes.

Ce que l'on peut retenir des contributions sur ce point est que le modèle doit être crédible aux yeux des citoyens et permettre à la fois efficience et efficacité. Il est toutefois intéressant de voir que

l'esprit de la fonction n'est pas toujours reflété. C'est-à-dire que les mémoires semblent davantage faire référence à une fonction de « protecteur du citoyen » qu'à une fonction d'ombudsman. Par exemple, peu de mémoires ont souligné l'importance que la fonction soit crédible tant aux yeux des citoyens qu'à ceux de l'administration. C'est pourtant un gage de succès dans le cas d'un ombudsman. Ce point avait d'ailleurs été souligné par l'ombudsman de Montréal dans un de ses rapports comme étant un levier important pour que l'administration donne suite à ses recommandations.

L'autre question importante autour du choix d'un modèle est la question budgétaire, et ce, sous deux aspects. Premièrement, la Ville a-t-elle les moyens de créer une fonction d'ombudsman à temps plein? Selon certains la réponse est négative. Deuxièmement, est-ce qu'un ombudsman rémunéré a autant ou suffisamment de crédibilité? Pour certains la réponse à cette question est oui et pour d'autres une telle rémunération enlèverait de la crédibilité au poste. En tout état de cause, le choix du modèle devra pouvoir répondre à ces préoccupations, quel que soit le choix.

### **3.3 Les compétences**

***En ce qui a trait aux compétences, la plupart des mémoires s'en remettent aux attributs de la fonction.***

Peu de propositions ont été faites sur les compétences requises sinon que de s'appuyer sur les critères de sélection existant au Bureau de l'ombudsman de Gatineau et de s'assurer que les personnes choisies reflètent les attributs de la fonction comme prévue dans la littérature. Principalement, les mémoires ont insisté sur la crédibilité des personnes. Par exemple, il est important que ces personnes n'aient pas litige en cours avec la Ville. Plus important, comme il s'agit d'une fonction citoyenne, il faut favoriser un appel à la participation du plus grand nombre. Toutefois, dans le modèle avec commissaires, une suggestion voudrait qu'il y ait un commissaire qui soit familier avec le processus judiciaire. Un autre mémoire soulève les compétences essentielles comme étant la neutralité et l'impartialité, mais aussi le bon jugement, une réputation d'excellence, une crédibilité professionnelle bien établie, un discernement, une habileté de communication et une empathie et approche humaine.

On comprendra que ces qualités recherchées s'adressent davantage à un modèle d'ombudsman avec bureau qu'avec commissaires. Toutefois, il est certainement possible de concilier ces qualités

et la suggestion d'ouvrir les postes à l'ensemble de la population. Dans le cas du modèle avec commissaires, il est aussi suggéré de s'assurer que le profil des candidats inclut la capacité de travailler en équipe. Quoi qu'il en soit, le profil des candidatures devra nécessairement refléter la neutralité et l'impartialité liées à la fonction afin d'assurer la crédibilité.

En tout et pour tout, les mémoires ne semblent pas soulever de préoccupations outre mesure quant à la question des compétences qui apparaît « aller de soi » si les attributs de la fonction sont respectés. Enfin, un des mémoires rappelle qu'il dépend des personnes choisies de faire preuve d'impartialité et de neutralité. Il en va de leur responsabilité individuelle d'être à la hauteur de la fonction.

### **3.4 L'accessibilité**

#### **La question de l'accessibilité est apparue comme un point central dans plusieurs mémoires.**

L'accessibilité a été soulevée de différentes manières, mais constitue clairement un point central de certaines propositions. Une des principales considérations autour de l'accessibilité a été formulée en termes de compréhension du rôle. Comme nous l'avons souligné précédemment, tous ne semblent pas avoir la même compréhension quant à ce qu'est la fonction d'ombudsman. Si certains ne l'explicitent pas de cette manière, les mémoires montrent des divergences importantes dans la conception du rôle. De là l'importance de mieux définir la fonction et de la publiciser.

Si la Ville souhaite que les citoyens se prévalent de ce recours, il faut qu'ils en aient une compréhension correcte. Il ne faut pas non plus créer de fausses attentes. L'ombudsman n'est pas une entité qui enquête sur l'administration, mais joue un rôle neutre et impartial entre un citoyen qui se sent lésé et une administration qui a agi d'une certaine manière dans un dossier donné. Pour permettre une meilleure accessibilité, il faut que ce rôle soit clairement défini et publicisé. Certains ont proposé que cette publicité, sensibilisation ou éducation puisse aussi faire partie du travail de l'ombudsman.

#### **Le mode d'accompagnement prévu pour les demandeurs doit être précisé**

Certains mémoires vont plus loin sur la question de l'accessibilité en soulignant aussi l'importance de clarifier le mode d'accompagnement auquel un citoyen peut s'attendre. Comme il s'agit souvent d'un processus inconnu par le citoyen, le connaître est une première étape, mais en comprendre le fonctionnement et les appuis sur lesquels il pourra compter est aussi essentiel.

À ce titre, certains soulignent non seulement l'importance de parler de la fonction et de communiquer son existence et son rôle aux citoyens de façon plus constante et récurrente, mais aussi d'en expliquer le fonctionnement. Ceci aura des répercussions sur la confiance qu'aura le citoyen face à ce rôle. On suggère de mieux comprendre pourquoi les citoyens utilisent peu le service de l'ombudsman et aussi de prévoir et définir une étape d'aide qui pourrait permettre aux citoyens de préparer leur dossier.

**L'accessibilité physique est aussi une préoccupation**

Certains mémoires ont soulevé la question de l'accessibilité physique. Il est entendu que la Maison du citoyen est un lieu accessible à tous. Toutefois, au regard de la confidentialité, il peut être gênant pour un demandeur vu que l'administration centrale s'y trouve aussi. Si cette question n'a pas été reprise dans plusieurs mémoires, elle reflète quand même une préoccupation légitime en lien direct avec les attributs de la fonction.

En résumé, la clarification du rôle, sa publicisation et la clarification de l'accompagnement donné aux requérants sont les éléments essentiels sur lesquels doit se pencher le Conseil pour permettre une meilleure accessibilité.



## 4. CONCLUSION

Les mémoires déposés et les présentations orales ont permis de mettre en lumière un certain nombre d'éléments qui devraient servir à orienter la conception de la fonction d'ombudsman à la Ville de Gatineau.

Premièrement, ce qui ressort clairement est la nécessité d'éliminer tout le flou qui semble exister autour du concept ou plutôt d'indiquer clairement ce que souhaite mettre en place la Ville de Gatineau. À la lecture des mémoires, il est clair que le concept est assez élastique et que plusieurs penchent davantage dans leurs propos pour une fonction de protecteur du citoyen. Or, les deux sont différentes, ont des budgets différents et des modes d'opération différents. Il sera primordial d'énoncer ce qui sera mis en place avec des règles de fonctionnement et des objectifs bien cadrés. Autrement, il régnera une certaine confusion qui rendra la fonction inefficace.

Deuxièmement, si les propositions ne sont pas unanimes sur le modèle à adopter, elles ont la qualité commune de voir une fonction neutre et impartiale. La perception qu'auront les citoyens et l'administration dans la manière de choisir les personnes responsables et de mettre en œuvre la fonction – budget, bureaux, marge de manœuvre, etc. – jouera un rôle important dans l'efficacité du travail de l'ombudsman.

Troisièmement, si le choix de la Ville se porte sur une fonction d'ombudsman, celle-ci devra rappeler qu'il s'agit d'un rôle neutre et impartial entre le citoyen et l'administration. Il semble que cet aspect ne soit pas toujours bien compris.

Enfin, tous s'entendent pour dire que la Ville a besoin d'une fonction d'ombudsman et que celle-ci doit bénéficier des moyens nécessaires pour bien faire son travail. Ceci inclut, entre autres éléments, des budgets suffisants pour la formation et la publicité autour de la fonction.

**ANNEXE A – MATÉRIEL PERTINENT POUR L'AUDIENCE PUBLIQUE**



...

**PARTICIPATION  
PUBLIQUE**

**AUDIENCE PUBLIQUE  
MODÈLE D'OMBUDSMAN POUR GATINEAU**

La Ville de Gatineau vous invite à participer à une audience publique sur le modèle d'ombudsman à privilégier pour Gatineau.

**S'INFORMER**

**Séance d'information**

**Mercredi 5 septembre 2018**

De 18 h 30 à 21 h

Maison du citoyen, salle des Fêtes

**S'EXPRIMER**

**Réunion d'expression des opinions\***

**Mercredi 3 octobre 2018**

À compter de 15 h

Maison du citoyen, salle Jean-Després

\* Date limite pour déposer un mémoire : 26 septembre 2018

**[gatineau.ca/consultations](http://gatineau.ca/consultations)**



Service des communications, 2018







**ANNEXE B – LISTE DES PERSONNES AYANT DÉPOSÉ UN  
MÉMOIRE OU EXPRIMÉ UN COMMENTAIRE**

**Mémoires déposés**

- Forum canadien des ombudsmans
- Madame Chantal Leblanc-Bélanger
- Madame Ginette Mercier
- Monsieur Albert Mougeot
- Monsieur Étienne Boulrice
- Monsieur Marc Bureau
- Monsieur Ronald C. Lefebvre

**Personnes ayant exprimé un commentaire**

- Madame Cassidy Villeneuve
- Madame Francine Dupont

## ***ANNEXE C – LIENS UTILES***

Forum canadien des ombudsmans : <http://www.ombudsmanforum.ca>

Ville de Laval: <http://www.ombudsmanlaval.com>

Ville de Longueuil: <https://www.longueuil.quebec/fr/protecteur>

Ville de Montréal: <https://ombudsmantemontreal.com>

Ville de Québec: <https://www.ville.quebec.qc.ca/apropos/administration/ombudsman/index.aspx>

Ville de Saguenay : <https://ville.saguenay.ca/services-aux-citoyens/ombudsman>