

# Prévisions budgétaires 2017

OMBUDSMAN de MONTRÉAL

À l'intention  
des membres de la  
Commission sur les finances et l'administration

Le 2 décembre 2016



# Plan de la présentation

- Mission et Mandat de l'OdM
- Organigramme 2016
- Organigramme 2017
- Santé et sécurité au travail
- Objectifs 2016 et Commentaires
- Autres réalisations
- Objectifs 2017
- Budget 2017 vs Budget 2016 (alloué et réel)
- Budgets 2017 vs Budget 2016 - Commentaires
- Évolution budgétaire 2011 à 2017

## Mission et Mandat de l'OdM

- La fonction d'ombudsman de la Ville de Montréal a été créée à la demande de la société civile, à la suite du *Chantier sur la démocratie (Sommet de Montréal de 2002)*. Aucune autre ville canadienne n'offrait alors un tel service à ses citoyens.
- L'**OMBUDSMAN de MONTRÉAL** intervient sur plainte ou à sa propre initiative, lorsque des citoyens sont susceptibles d'être lésés à la suite d'une décision, action, recommandation ou omission de la Ville de Montréal ou d'un de ses mandataires ou entités liées.
- Nos interventions portent principalement sur l'appareil administratif. Toutefois, lorsque la *Charte montréalaise des droits et responsabilités* est en cause, l'**OdM** peut intervenir à l'égard de décisions votées par les élus.
- L'équipe de l'ombudsman fait enquête et évalue si, à son avis, les droits municipaux des citoyens sont respectés. Le cas échéant, elle intervient pour faire changer la décision ou corriger la situation problématique.
- Ses interventions portent sur la **légalité** mais aussi sur la **justice** et l'**équité** des décisions municipales. Nous intervenons aussi souvent pour améliorer la **transparence** des processus décisionnels et la **clarté** des informations émanant de la Ville.
- L'ombudsman préconise toujours une approche de collaboration.
- Nous abordons nos dossiers avec le souci de régler les plaintes individuelles soumises mais, aussi, d'identifier les problèmes plus **systemiques**; le cas échéant, nous proposons des correctifs de plus large portée susceptibles d'éviter que pareilles situations ne se reproduisent, pour d'autres citoyens.

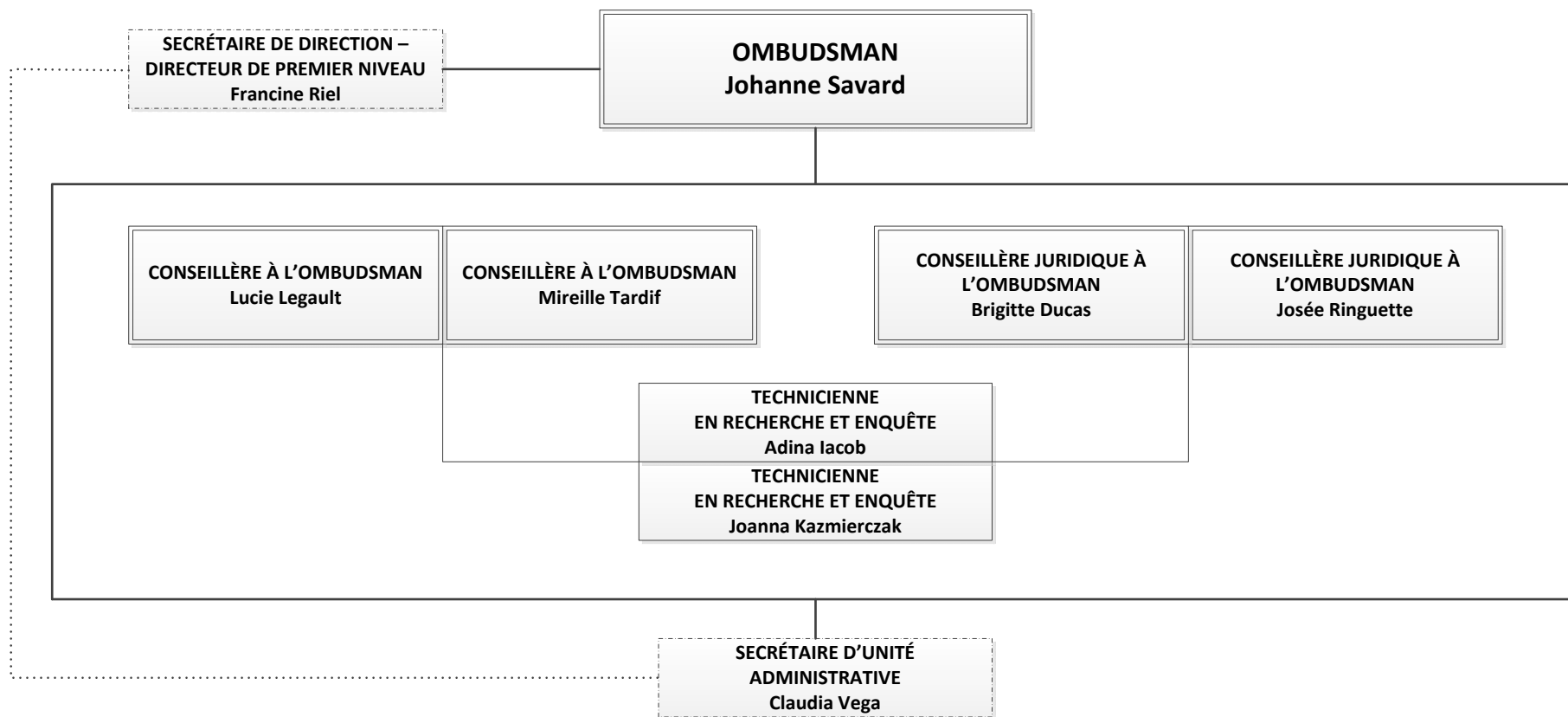
## Mission et Mandat (suite)

- Nos interventions ont un impact **correctif** mais aussi **préventif**.
- Informer les citoyens sur leurs droits municipaux, vulgariser les règles de fonctionnement de la Ville et expliquer les concepts municipaux font également partie de notre rôle : pour ce faire, nous publions régulièrement des blogues, utilisons la Foire aux questions de notre site Web et sommes présents sur les médias sociaux.
- L'**OMBUDSMAN de MONTRÉAL** peut aussi jouer un rôle « conseil » ou de « mise en garde ».
  - ▶ Lorsqu'une *Commission* étudie un sujet ayant fait l'objet d'interventions par notre bureau, nous nous faisons un devoir de transmettre nos observations et commentaires, en espérant que ces informations contribuent positivement aux réflexions en cours.
  - ▶ Lorsque nous identifions une situation problématique susceptible de se reproduire dans d'autres services ou arrondissements, nous transmettons l'information pertinente aux directeurs ou aux élus concernés, dans une optique d'information et de prévention.
  - ▶ Si une nouvelle directive, politique ou norme en voie d'être adoptée risque de poser problème quant à sa forme, son contenu ou son application, nous pouvons soumettre nos commentaires ou mises en garde aux responsables du dossier et/ou aux décideurs, en prenant soin de demeurer impartiaux.
- Notre bureau contribue au rayonnement de la Ville de Montréal : implication dans des organisations nationales et internationales d'ombudsmans; nombreuses conférences et formations données par l'ombudsman; accueil de nombreuses délégations internationales.

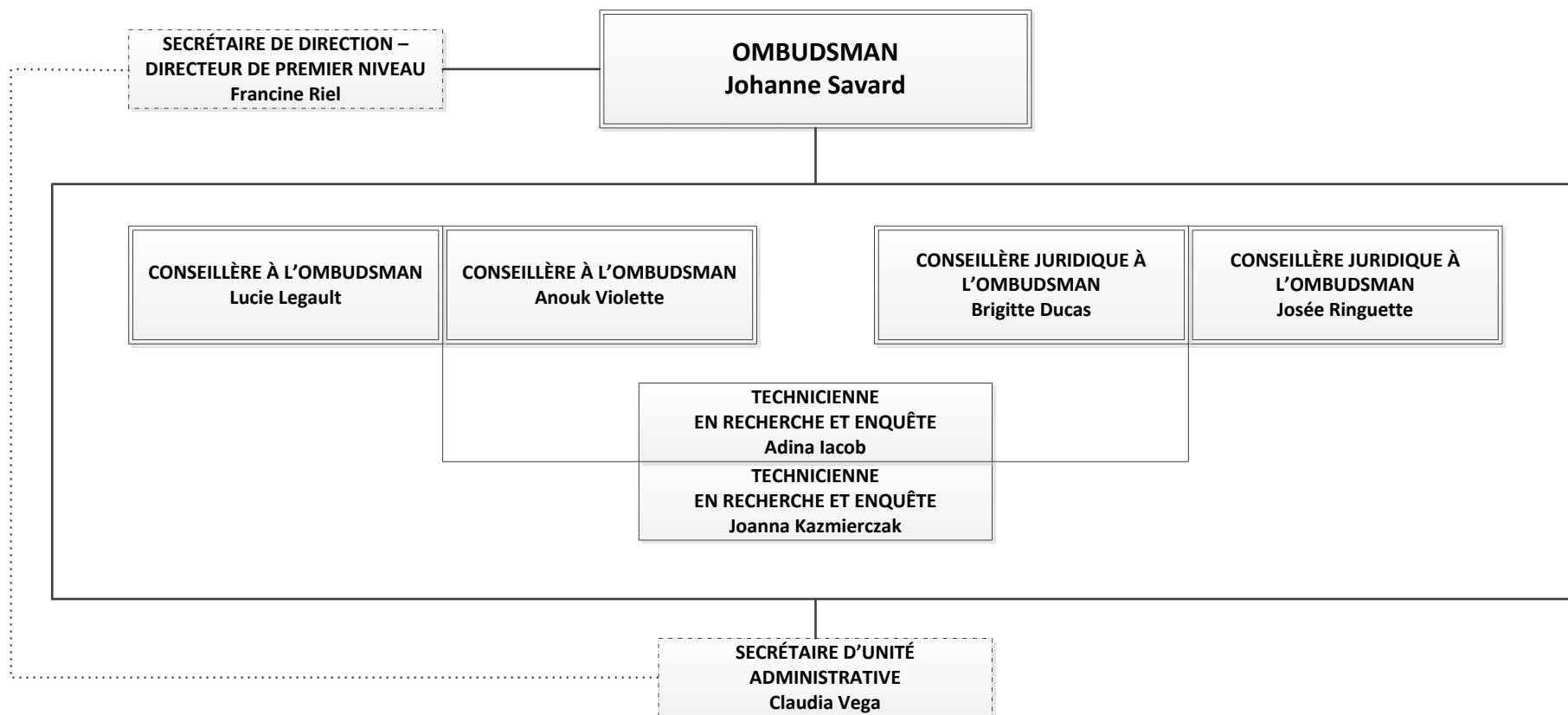
## Mission et Mandat (suite)

- Conditions essentielles à sa crédibilité, l'**OMBUDSMAN de MONTRÉAL** est une entité **neutre, impartiale et apolitique**, qui est **confidentielle, autonome et indépendante** de l'administration municipale et des élus.
- La Ville lui a toujours reconnu les attributs des véritables ombudsmans législatifs et elle a mis en place, dès le début, des procédures particulières destinées à protéger son indépendance et son impartialité dont, notamment, la présentation d'un **budget non ventilé**.
- Nous demeurons toujours vigilants afin de préserver cette indépendance et cette autonomie si nécessaires à notre crédibilité.

# Organigramme 2016



# Organigramme 2017



## Santé et sécurité au travail

- Depuis la création du bureau en 2003, aucun accident de travail ni maladie professionnelle.
- Nous avons occasionnellement recours aux services d'un ergonome pour vérifier et améliorer des postes de travail.
- Diverses mesures de sécurité ont, par ailleurs, été mises en place pour protéger les employés contre les risques inhérents au fait que nous transigeons avec une clientèle parfois difficile :
  - ▶ Installation de boutons panique aux endroits stratégiques.
  - ▶ Procédures et pratiques sécuritaires pour limiter les risques de situations pouvant être critiques : où s'asseoir dans une salle de conférences; aucune visite à domicile sans être accompagné; etc.
  - ▶ Installation de vitres dans les portes de toutes nos salles de rencontres et bureaux d'employés, ce qui permet aux autres employés de réagir rapidement, advenant une situation critique.
  - ▶ Formations ponctuelles de nos employés sur la gestion des personnes difficiles, comment désamorcer la colère, comment gérer les conflits, etc.
  - ▶ Politique de tolérance zéro à l'égard des comportements agressifs, vulgaires ou inappropriés.
  - ▶ Nous avons aussi la chance d'avoir un poste avec gardien de sécurité à notre porte d'entrée.



## Objectifs 2016 et Commentaires

- Maintenir la qualité exceptionnelle de nos services et contribuer à l'amélioration continue des services municipaux : réalisé et toujours en cours.
- Promouvoir les valeurs de Respect, d'Empathie, de Justice, d'Équité et de Transparence auprès de tous les employés, gestionnaires et décideurs de la Ville : réalisé et toujours en cours.
- Élaborer un document de référence sur le concept d'équité procédurale, destiné aux gestionnaires et aux employés municipaux : réalisé en partie. Nous avons élaboré une « présentation » sur notre rôle ainsi que sur l'équité des processus et des décisions : l'**OdM** l'a présentée aux employés des services - permis et inspection - et - urbanisme - de l'arrondissement de Verdun en 2016.
- Poursuivre nos veilles et nos interventions sur les enjeux d'accessibilité universelle : réalisé et toujours en cours.
- Rendre accessible, sur notre site Web, des informations en langage simplifié rédigées en anglais : en voie de réalisation. Les textes sont en phase finale de rédaction. Ils devraient être mis en ligne dès le début 2017.
- Améliorer notre système informatique de gestion des dossiers : un processus d'amélioration continue. De nombreuses améliorations ont été apportées à notre système en 2016, pour rendre nos statistiques encore plus précises.
- Améliorer notre Rapport annuel : un processus d'amélioration continue. Plusieurs éléments seront différents dans notre Rapport annuel 2016.

## Objectifs 2016 et Commentaires (suite)

- Continuer à promouvoir le rôle de l'ombudsman et la *Charte montréalaise des droits et responsabilités*. Si possible, organiser une tournée des arrondissements et services. Réalisé en partie. L'ombudsman a participé à de nombreux événements de promotion de son rôle et de la CMDR. Étant donné le très grand nombre de plaintes reçues en 2016, la tournée des arrondissements et services a cependant été reportée à 2017.
- Continuer de faire la promotion des meilleures pratiques dans le travail d'un ombudsman et de partager notre expertise et nos connaissances avec d'autres ombudsmans, gouvernements, institutions et organisations, tant au Canada qu'à l'étranger : réalisé et processus continu.
- Soutenir, au besoin, le futur Défenseur des itinérants (de Montréal) : réalisé. Rencontre très positive avec le nouveau défenseur pour comprendre son mandat et convenir de la complémentarité de nos rôles.
- Multiplier nos interactions avec les groupes communautaires et avec les établissements d'enseignement pour faire comprendre le rôle de notre bureau et promouvoir les modes non conflictuels de résolution des conflits : réalisé et en mode continu. L'ombudsman a fait de nombreuses présentations à des groupes communautaires et à des groupes d'étudiants.

## Autres réalisations

**Sans répéter nos commentaires précédents à l'égard des objectifs 2016 (pages précédentes), soulignons que :**

- Depuis sa création, l'**OMBUDSMAN de MONTRÉAL** a traité près de **17 000** plaintes de citoyens (**plus de 1700 à ce jour, en 2016**). La très grande majorité des problèmes municipaux identifiés ont été corrigés à sa satisfaction.
- Les valeurs de **Transparence**, de **Justice** et d'**Équité** demeurent au cœur de toutes nos interventions. Notre bureau contribue à l'amélioration continue de la **qualité des services municipaux** et des **processus décisionnels**. Nous contribuons ainsi à **l'image positive de Montréal** et à l'accroissement de la **confiance des Montréalais** envers leur administration municipale.
- Nos interventions contribuent également à **rendre plus uniformes les procédures et pratiques** des intervenants municipaux, en tout respect pour l'autonomie des arrondissements et des services.
- Notre réputation d'excellence déborde des frontières du Québec et même du Canada. Nous sommes invités par et recevons des **délégations internationales** intéressées à comprendre notre mandat et nos modes de fonctionnement. Nous sommes toujours heureux de partager notre expertise et les outils de travail que nous avons développés.
- Nous publions régulièrement des Blogues sur notre site Web afin que les citoyens puissent mieux comprendre les règles applicables à la Ville et la pertinence de nos interventions.

## Autres réalisations (suite)

- L'ombudsman rencontre souvent des groupes communautaires et des étudiants pour expliquer son rôle et son mandat et promouvoir les approches non conflictuelles de résolution des conflits. Nous sommes particulièrement fiers de notre implication dans le projet *Jeunes Citoyens Engagés* dans le cadre duquel l'ombudsman a rencontré 225 jeunes étudiants du primaire, en 2016. Ces jeunes, momentanément transformés en ombudsmans, ont du étudier et régler un problème municipal : avec brio!
- L'ombudsman participe au Programme de formation des nouveaux gestionnaires de la Ville. Elle rencontre également, sur demande, les employés d'un arrondissement ou d'un service pour expliquer son mandat ainsi que l'impact positif de nos interventions, même pour la Ville.
- En tant que « représentante des Amériques » au sein du Conseil d'administration de l'*Association des Ombudsmans et Médiateurs de la Francophonie* (AOMF), l'ombudsman apporte notamment son soutien aux ombudsmans législatifs du continent africain ainsi que des pays d'Europe de l'Est en processus de démocratisation. L'AOMF regroupe des ombudsmans législatifs des pays membres de la Francophonie.
- L'ombudsman demeure vice-présidente du Conseil d'administration du *Forum canadien des ombudsmans* (FCO) qui regroupe quelques centaines d'ombudsmans de tous types, provenant de toutes les régions du Canada. Le FCO organise des formations destinées aux ombudsmans. Me Savard est membre du comité qui a élaboré le seul programme de Certificat universitaire offert au Canada, sur le travail des ombudsmans (**Osgoode Hall/FCO Certificate : Essentials for Ombuds**). Ce programme a été offert pour la première fois en français, en 2016, en collaboration avec l'Université de Sherbrooke (campus Longueuil).
- Nous sommes de plus en plus présents sur les Médias sociaux. Un audit réalisé par une firme externe nous a permis d'améliorer grandement notre approche et nos façons de faire, notamment sur Facebook et Twitter.

## Objectifs 2017

- Une grande partie des réalisations précédemment mentionnées sont en processus continu. Notamment :
  - ▶ La Promotion des valeurs de Respect, d'Empathie, de Transparence, de Justice et d'Équité auprès de tous les intervenants de la Ville; le Respect des engagements de la Ville en matière d'accessibilité universelle (bâtiments, informations et autres lieux municipaux); la Vulgarisation et Simplification des informations et des documents municipaux; l'Amélioration continue des procédures, de la qualité des services, et de la qualité des communications; la Promotion de nos services auprès de la population et des employés; le Partage de notre expertise avec des organismes externes; notre Implication au sein d'organismes d'ombudsmans et de défense des droits des citoyens; et tellement plus encore.
- Nous souhaitons intensifier nos échanges et notre collaboration avec les nombreux intervenants VdM chargés d'améliorer la qualité des services et/ou de corriger les problèmes. Plus particulièrement :
  - ▶ Le Protecteur des itinérants; la Commissaire à l'enfance; le Bureau d'intégration des nouveaux arrivants; le Bureau de l'expérience client; le Contrôleur général; le Bureau de l'Inspecteur général; le Bureau du Vérificateur général.
- En 2017, nous prévoyons effectuer une tournée des arrondissements et services, pour expliquer le rôle de l'OdM et discuter des meilleures pratiques avec les gestionnaires. Cette tournée s'impose de plus en plus étant donné le grand nombre de nouveaux directeurs nommés, au cours des dernières années.

## Objectifs 2017 (suite)

- Procédures de traitement des plaintes **OdM** : Nous terminerons la révision majeure de nos procédures internes commencée en 2016. Nous souhaitons simplifier notre approche, lorsque possible, et augmenter notre efficacité. Nous créerons des fiches-type sur des sujets récurrents de plaintes ainsi que de nouveaux formulaires de gestion des dossiers et des nouveaux modèles de documents.
- Équité procédurale et décisionnelle: L'**OdM** finalisera son document de référence et sa Formation destinée aux employés qui transigent directement avec les citoyens, sur l'équité des processus et des décisions. La présentation « test » que nous avons effectuée à Verdun, en 2016, a été très bien reçue. L'**OdM** espère offrir cette présentation à d'autres groupes d'employés qui transigent régulièrement et traitent les demandes de citoyens, en première ligne.
- Informations en Langage simplifié **anglais**. Ce sera une première à la Ville de Montréal. Au cours des premiers mois de 2017, l'**OdM** prévoit mettre en ligne, sur son site Web, un document d'information sur son rôle et son mandat ainsi qu'un autre sur la *Charte montréalaise des droits et responsabilités*, en langage simplifié **anglais**.

# Budget 2017 vs Budget 2016

|  | <b>2016<br/>Budget alloué</b>   | <b>2016<br/>Réal</b>            | <b>2017<br/>Prévisions<br/>budgétaires</b> |
|--|---------------------------------|---------------------------------|--|
|  | <i>(En milliers de dollars)</i> |                                 |  |
| Masse salariale<br>(Rémunération, avantages sociaux et cotisations de l'employeur) | 942,2                           | 909,6<br>Note 1                 | 964,5<br>Note 4                            |
| Frais pour la location, l'entretien et les réparations<br>(Fonds des immeubles)    | 0,0                             | 55,9<br>Note 2                  | 61,0<br>Note 2                             |
| Autres familles de dépenses<br>(Ratio des AFDD sur le budget total)                | 184,8<br><br>(16,4 %)           | 161,5<br>Note 3<br><br>(14,3 %) | 179,1<br>Note 3<br><br>(14,9 %)            |
| <b>Total</b>   | <b>1 127,0</b>                  | <b>1 127,0</b>                  | <b>1 204,6</b>                             |

## Budget 2017 vs Budget 2016 – Commentaires

- **Note 1** : En 2016, le montant alloué pour la masse salariale n'a pas entièrement été dépensé en raison d'une absence maladie et d'un long congé sans solde. Le processus de recrutement d'une employée de remplacement a pris plusieurs mois : nous avons donc épargné le salaire d'une professionnelle, pendant plusieurs mois. La charge de travail des autres employés a cependant beaucoup augmenté et nos délais de traitement des dossiers en ont souffert.
- **Note 2** : Initialement, notre budget 2016 avait été calculé sans tenir compte du « fonds des immeubles » car il ne devait pas nous être imputé. Il l'a cependant été en cours d'année. Nous avons redirigé le salaire épargné en raison d'un congé long terme (voir note 1) à cette famille de dépenses. En 2017, un montant de 61 000 \$ a été prévu à ce chapitre, soit **5 %** de notre budget total : nous n'avons aucun contrôle sur le montant qui nous est imputé pour le loyer et l'entretien.
- **Note 3** : Le montant alloué en 2016 au chapitre des AFDD a été revu à la baisse en cours d'année. En raison du grand nombre de dossiers à traiter et de l'absence prolongée d'une employée, nous avons reporté plusieurs activités initialement prévues afin de nous concentrer sur le traitement des plaintes. En 2017, le montant alloué au chapitre des AFDD est moindre que le montant qui nous avait été alloué à ce titre, pour 2016 : il représente **14,9 %** de notre budget, ce qui demeure un ratio relativement bas.
- **Note 4** : Nous n'avons aucun contrôle sur l'augmentation de la masse salariale : elle découle des conventions collectives et des autres politiques de rémunération de la VdM. Notre structure organisationnelle et notre organigramme demeurent inchangés.



# Évolution budgétaire – 2011 à 2017

|   | 2011<br>Budget alloué | 2012<br>Budget alloué | 2013<br>Budget alloué | 2014<br>Budget alloué | 2015<br>Budget alloué   | 2016<br>Budget alloué | 2017<br>Prévision |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---|-----------------------|-------------------|
| Budget                                  | 1 077 800             | 1 037 000             | 1 050 000             | 1 084 000             | 1 033 100<br>Ce montant a été ajusté à la hausse en cours d'année | 1 127 000             | 1 204 600         |
| Masse salariale                         | 761 441               | 774 643               | 852 400               | 898 100               | 950 000   | 942 200               | 964 450           |
| Location Immeubles                      | 102 400               | 61 600                | 51 000                | 54 000                | 0   | 0                     | 61 000            |
| AFDD                                    | 213 959               | 200 757               | 147 600               | 131 900               | 83 100<br>Ce montant a été ajusté à la hausse en cours d'année    | 184 800               | 179 150           |
| % des AFDD par rapport au budget alloué | 19,9 %                | 19,4 %                | 14,0 %                | 12,2 %                | 8 %<br>Ce ratio a été ajusté à la hausse en cours d'année         | 16,4 %                | 14,9 %            |

## OMBUDSMAN de MONTRÉAL

275, rue Notre-Dame Est  
Bureau R-100  
Montréal (Québec) H2Y 1C6

Johanne Savard, ombudsman  
514 872-8999

