

ÉTUDE COMPARATIVE DES INDICATEURS DE PERFORMANCE DES OMBUDSMANS

NUMÉRO 12 - OCTOBRE 2016

SÈYIVÈ WILFRIED AFFODEGON
& ERIC MONTIGNY PH.D.



Chaire de recherche
sur la démocratie et les institutions
parlementaires



UNIVERSITÉ
LAVAL

Chaire de recherche sur la démocratie
et les institutions parlementaires

Étude comparative des indicateurs de performance des Ombudsmans

Auteurs :

Sèyivè Wilfried Affodegon & Eric Montigny Ph.D.

Coordonnées

Chaire de recherche sur la démocratie et les institutions parlementaires
Département de science politique
Université Laval
Québec (Québec)
G1V 0A6
CANADA

1^{er} octobre 2016

RÉSUMÉ

La présente recherche s'inscrit dans une perspective de reddition de compte des institutions démocratiques. L'imputabilité ainsi que la mesure de la performance sont deux outils essentiels qui favorisent la reddition de compte. Perçue comme une activité routinière de suivi des indicateurs d'une organisation, la mesure de la performance permet l'apprentissage. Non seulement, elle favorise l'apprentissage par l'organisation elle-même, mais elle permet aux autorités d'apprécier la contribution d'une institution ou d'un organisme au bon fonctionnement démocratique. Elle permet également aux citoyens de se faire une opinion sur la gestion de l'élite dirigeante. Fort de ces arguments qui plaident pour une meilleure reddition de compte, nous avons entrepris cette recherche afin d'identifier de façon générique, des indicateurs objectivement vérifiables de mesure de la performance d'une organisation aussi particulière que celle d'Ombudsman. Plus précisément, notre projet de recherche vise la catégorisation des Ombudsmans suivant leur mandat et leur juridiction et la comparaison des indicateurs de performance qui sont publiés annuellement par les organismes publics de protection ou de défense des droits.

Ainsi, nous avons réalisé une étude comparée des Ombudsmans d'Afrique du Sud, d'Australie, du Canada, des États-Unis, de la France, de la Nouvelle-Zélande et du Royaume-Uni. Nous avons opté pour l'analyse documentaire et notre principale source d'informations est le dernier rapport annuel d'activités (2013-2014) accessible via le site web de chaque Ombudsman. À cet effet, des données ont été collectées sur chaque Ombudsman, analysées puis croisées avec celles de l'ensemble des Ombudsmans à l'étude pour enfin synthétiser des indicateurs de performance.

Les résultats de cette étude comparée montrent, à plusieurs égards, qu'il est possible de mesurer la performance des Ombudsmans, compte-tenu de leurs limites juridictionnelles. Le mandat, la vision et les valeurs ou les standards de résolution des plaintes convergent dans la majorité des cas. Ceci implique une tendance à l'uniformisation des procédures de reddition de compte de cette institution qui a gagné en popularité depuis environ cinq décennies. Ainsi, on note que les visions sont centrées sur l'organisation. Elles incluent parfois, l'appareil gouvernemental ainsi que les citoyens. Les valeurs concernent principalement l'indépendance, l'intégrité, l'impartialité, la justice, l'équité et le respect. Aussi, à l'exception de la France dont le mandat est relatif à la défense des droits, tous les Ombudsmans parlementaires ont un mandat qui est relatif à la médiation des droits.

Par ailleurs, il appert que les indicateurs relatifs à la mesure de la performance concernent trois dimensions théoriques que sont : l'environnement externe de l'institution, sa capacité organisationnelle et sa performance organisationnelle. De plus, les données empiriques révèlent que la performance environnementale ainsi que l'impact sont deux autres dimensions pratiques pouvant contribuer à mesurer la performance de l'Ombudsman parlementaire. Mieux, notre étude révèle la possibilité d'apprécier, de façon qualitative à travers l'analyse documentaire, la performance de l'Ombudsman grâce à l'indice de la performance globale qui varie de 0 à 1. Cet indice traduit l'agrégation des différents paramètres à l'étude. Il a l'avantage de fournir un cadre de comparaison assez tangible et valide pour situer les Ombudsmans parlementaires les uns par rapport aux autres sur le même plan.

Les résultats de cette étude comparée montrent, à plusieurs égards, qu'il est possible de mesurer la performance des Ombudsmans compte-tenu de leurs limites juridictionnelles.

En termes de perspective, notre étude révèle aussi la possibilité d'apprécier, de façon qualitative à travers l'analyse documentaire, la performance de l'Ombudsman grâce à l'indice de la performance globale.

AVANT-PROPOS

Ce rapport fait partie d'une série de mandats réalisés depuis l'été 2013 grâce au financement du Protecteur du citoyen. Dans ce rapport de recherche, nous analysons sous une perspective comparée, les indicateurs de performance de treize Ombudsmans. Notre démarche consiste à analyser les données secondaires issues des rapports annuels d'activités de ces institutions. Or, de manière plus particulière en ce qui concerne le Protecteur du citoyen, nous avons analysé deux rapports : le rapport annuel d'activités 2013-2014 et le rapport annuel de gestion 2013-2014. En effet, le rapport annuel de gestion du Protecteur du citoyen est intégré au rapport annuel d'activités, conformément à l'article 35.1 de la Loi sur le Protecteur du citoyen. Il semblerait s'agir d'une particularité québécoise. D'emblée, il nous a semblé que tous les rapports annuels d'activités des autres Ombudsmans qui ont été analysés étaient complets et rendaient compte suffisamment des résultats des activités et de la gestion des Ombudsmans.

Sur un autre plan, nous remercions le Protecteur du citoyen de son appui financier pour la réalisation de cette étude. Plus particulièrement, nous adressons nos remerciements à la Protectrice du citoyen du Québec Madame Raymonde Saint-Germain, au vice-protecteur M. Jean-François Bernier et à M. Michel Clavet pour leur franche collaboration tout au long de la réalisation de ce mandat. Nos remerciements vont également à l'endroit de la Chaire de recherche sur la démocratie et les institutions parlementaires.

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	iii
AVANT-PROPOS	v
TABLE DES MATIÈRES	1
LISTE DES TABLEAUX ET DES FIGURES	3
1. Introduction	5
1.1 Contexte	5
1.2 Rappel des objectifs du mandat	8
2. Cadre théorique de mesure de la performance	9
3. Méthodologie de recherche	12
3.1 Administration publique comparée	12
3.2 Sélection des cas : unité d'analyse	12
3.3 Collecte et source de données : Identification et instrumentation	13
3.4 Analyse des données : synthétiser, comparer	15
4. Typologie des Ombudsmans	16
4.1 Juridiction	16
4.2 Vision, mission et valeurs	20
4.3 Quelques constats	25
5. Cadre de comparaison de la performance	28
5.1 Environnement externe	28
5.2 Performance organisationnelle	28
5.3 Capacité organisationnelle	33
6. Perspectives	38
6.1 Performance environnementale	38
6.2 Impact de l'Ombudsman	38
6.3 Indice de performance globale	44
Annexes	51
Annexe 1 : Instrument de collecte de données	52
Annexe 2 : Synthèse des indicateurs de performance organisationnelle des Ombudsmans	53
Annexe 3 : Synthèse des indicateurs de capacité organisationnelle des Ombudsmans	68
Annexe 4 : Matrice de comparaison par paire (indicateurs)	81
Annexe 5 : Matrice de comparaison par paire (sous indicateurs)	82

LISTE DES TABLEAUX ET DES FIGURES

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Opérationnalisation des dimensions et des variables	11
Tableau 2 : Caractéristiques des rapports	14
Tableau 3 : Comparaison des juridictions	17
Tableau 4 : Comparaison des visions	20
Tableau 5 : Comparaison des missions	22
Tableau 6 : Comparaison des valeurs/standards	24
Tableau 7 : Typologie des Ombudsmans	26
Tableau 8 : Indicateurs de mesure de l'efficacité	29
Tableau 9 : Indicateurs de mesure de l'efficience	30
Tableau 10 : Indicateurs de mesure de la pertinence	31
Tableau 11 : Indicateurs de mesure de la viabilité financière	33
Tableau 12 : Indicateurs de mesure de la gestion financière	34
Tableau 13 : Indicateurs de mesure de la gestion des programmes	34
Tableau 14 : Indicateurs de mesure du processus organisationnel	34
Tableau 15 : Indicateurs de mesure des ressources humaines	35
Tableau 16 : Indicateurs de mesure de la structure	36
Tableau 17 : Synthèse des indicateurs de la performance environnementale des Ombudsmans	39
Tableau 18 : Synthèse des indicateurs d'impact des Ombudsmans	41
Tableau 19 : Synthèse des paramètres à l'étude	45
Tableau 20 : Synthèse de l'indice de la performance globale	47
Figure 1 : Imputabilité horizontale	6
Figure 2 : Model idéal type du processus de mesure de la performance	10
Figure 3 : Structure des données collectées	15
Figure 4 : Indice de performance globale	44

1. Introduction

1.1 Contexte

L'imputabilité (accountability) est la pierre angulaire de la gouvernance et de la gestion publique. Elle est un principe de gouvernance qui alimente les processus de reddition de compte par les titulaires de charge publique (Aucoin & Heintzman, 2000 ; Brandsma & Schillemans, 2013 ; Jacob & Genard, 2011). Depuis une vingtaine d'années, l'imputabilité s'est progressivement implantée dans la sphère politico-administrative, faisant ainsi dire à (Schmitter, 2004) qu'elle est au cœur de la démocratie. Non seulement, l'imputabilité plaide pour un meilleur fonctionnement démocratique des sociétés, mais elle occupe une place prépondérante dans la recherche portant sur les réformes de l'administration publique ces dernières années. Pour preuve, sur une période de 10 ans, en consultant 18 revues scientifiques dans les moteurs de recherche, (Brandsma & Schillemans, 2013) dénombrent 114 articles dont les titres ou les concepts clés concernent l'imputabilité. Nous pouvons ainsi noter que la recherche sur l'imputabilité visait prioritairement à lever le voile sur le « flou » qui alimentait le concept. En revanche, au-delà de sa conceptualisation, d'autres auteurs questionnent davantage les variables de sa mesure pour son opérationnalisation.

L'imputabilité est au cœur de la démocratie. Non seulement, elle plaide pour un meilleur fonctionnement démocratique des sociétés, mais elle occupe une place prépondérante dans la recherche portant sur les réformes de l'administration publique ces dernières années.

Pour conceptualiser l'imputabilité, il se dégage un consensus autour des principales caractéristiques ci-après (i) une personne ou un service doit avoir un pouvoir discrétionnaire, dans un domaine qui est soumis à un contrôle ; (ii) il existe un autre mandataire ou une autre institution ayant le droit d'obliger, de façon virtuelle ou réelle, la personne ou le service, à expliquer et à justifier leurs décisions et leurs actions ; (iii) il existe un autre mandataire ou une autre institution qui jouit du droit de sanctionner la personne ou le service (Lindberg Staffan, 2013 ; Bovens, 2005). En ce qui concerne la mesure de l'imputabilité, le consensus est moins établi sur les variables à prendre en compte (Bovens, 2007 ; Brandsma & Schillemans, 2013 ; Wang, 2002). Ceci étant, dans l'un ou l'autre des cas, l'objet d'étude reste l'administration publique.

Ainsi, au mieux de notre connaissance, il existe très peu d'études qui portent sur l'imputabilité des « hauts fonctionnaires du parlement » ou encore celle des « institutions parlementaires/institutions internes de contrôle ». Au Québec, le terme reconnu est « personnes désignées par l'Assemblée nationale ». Ce concept y regroupe le Commissaire au lobbying, le Commissaire à l'éthique et à la déontologie, le Protecteur du citoyen, le Directeur général des élections et le Vérificateur général. Avec un mode de nomination tout aussi particulière que leur statut (à la majorité des deux tiers de l'Assemblée nationale dans le cas du Québec), ils disposent généralement d'une légitimité et d'une grande indépendance de gestion. Dans cette veine, la permanence de leur poste (dans certains cas, le titulaire est nommé pour une décennie sans possibilité de révocation avant la fin du mandat) leur assure la protection nécessaire dans l'exercice de leurs fonctions. C'est ainsi qu'au Canada, l'on admet que les institutions de contrôle législatif (auditeurs législatifs/vérificateur général) sont des héros intouchables grâce à l'aura qui entoure leur fonction. Or,

Au Canada, l'on admet que les institutions de contrôle législatif sont des héros intouchables grâce à l'aura qui entoure leur fonction. Or, ils ne sont pas à l'abri de critiques (Morin, 2012).

Et pourtant, dans un contexte de crise de la représentation, et de par la nature de leur fonction, en tant qu'organisations publiques chargées de contrôler dans leur grande majorité l'administration publique, elles se doivent de faire face à des formes bien précises d'imputabilité.

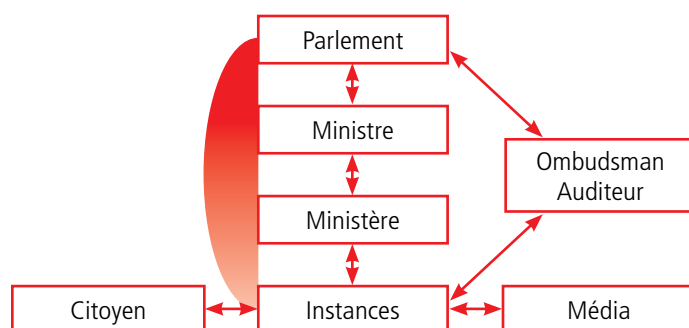
ils ne sont pas à l'abri de critiques (Morin, 2012). Et pourtant, dans un contexte de crise de la représentation, et de par la nature de leur fonction, en tant qu'organisations publiques chargées de contrôler dans leur grande majorité l'administration publique, elles se doivent de faire face à des formes bien précises d'imputabilité diagonale et d'imputabilité sociétale (Bovens, 2007).

La littérature scientifique présente plusieurs typologies d'imputabilité. Suivant le degré (élevé ou faible) d'autonomie du contrôleur ou de l'intensité de contrôle et la nature (interne ou externe) de la source d'autorité ou de contrôle, on distingue quatre types d'imputabilité (Romzek, 2000). La première est ***l'imputabilité hiérarchique*** qui s'observe lorsque l'intensité de contrôle est élevée et la source de contrôle est interne (ex. superviseur – subordonnée). La deuxième est ***l'imputabilité professionnelle*** qui se réfère à une intensité de contrôle faible et une source de contrôle interne (ex. ordre/association professionnelle – professionnel [le]). La troisième est ***l'imputabilité légale*** et concerne le contrôle législatif et constitutionnel. Elle apparaît lorsque la source de contrôle est externe et l'intensité de contrôle est élevée (ex. vérificateur général – agence gouvernementale). Enfin, la dernière est ***l'imputabilité politique*** qui renvoie à une source externe de contrôle et une faible intensité de contrôle (citoyens – élus) (Romzek, 2000).

Une lecture au prisme donc de cette typologie ne permet pas d'appréhender l'imputabilité de l'Ombudsman, car en réalité, elle laisse transparaître à tout point de vue la notion de sanction qui accompagne le contrôle. Face à ce cadre exclusif, pour mieux comprendre le cas spécifique de l'Ombudsman, il faut au prime abord introduire la direction spatiale des relations d'imputabilité. Le cadre analytique de Lindberg (2013) distingue la direction verticale (ascendante et descendante) et la direction horizontale d'imputabilité. Dans ce cas, l'Ombudsman ferait face à une imputabilité verticale ascendante plus précisément ***l'imputabilité sociétale***, c'est-à-dire les actions entreprises par la société civile et les médias en vue d'obliger les titulaires de charge publique à donner des informations sur leurs actions et à les justifier (Lindberg Staffan, 2013 ; Smulovitz & Peruzzotti, 2000). Or, pour les raisons évoquées plus haut, il se fait que l'Ombudsman parlementaire ne peut être soumis à une sanction, ni même être obligé dans l'exercice de ses fonctions. En citant O'Donnell (1998), Lindberg (2013, p.223) rapporte que lorsque le législatif contrôle l'exécutif ou que le tribunal constitutionnel passe en revue les lois adoptées par le législatif, il s'agit d'une forme d'imputabilité horizontale « entre égaux ». Ainsi, en tenant compte de la légitimité de l'autorité de sanctionner la personne ou l'institution ayant le pouvoir discrétionnaire du service, on observe que l'Ombudsman échappe aussi à l'imputabilité horizontale n'ayant pas un rapport d'égal à égal avec le parlement.

L'Ombudsman ferait face à l'imputabilité sociétale, c'est-à-dire les actions entreprises par la société civile et les médias en vue d'obliger les titulaires de charge publique à donner des informations sur leurs actions et à les justifier.

FIGURE 1
Imputabilité horizontale



Source : Bovens, 2005

Selon Bovens (2005), l'Ombudsman est plutôt soumis à une forme d'**imputabilité diagonale** qui se définit par une source externe de contrôle (le législatif) sans la possibilité de sanction. Il faut noter que dans tous les cas, ces deux formes d'imputabilité diagonale et sociétale échappent à la théorie du principal agent qui est l'encrage théorique par excellence de l'imputabilité (Schillemans & Busuioc, 2015).

En générale, l'imputabilité assure trois fonctions dont la première est le contrôle de l'abus et du mauvais usage de l'autorité publique. La deuxième est l'assurance de l'utilisation des ressources publiques et le respect des lois et des valeurs de service public. Et la troisième est le levier d'encouragement et de promotion de l'apprentissage (Aucoin & Heintzman, 2000). S'il n'est pas possible de postuler que l'imputabilité de l'Ombudsman s'inscrit dans la fonction de contrôle d'abus d'autorité et de celle de mauvaise utilisation des ressources, il est tout de même plausible que l'imputabilité de l'Ombudsman s'intéresse, au minima, à la promotion de l'apprentissage dans la poursuite de l'amélioration continue de la gouvernance et de la gestion de cette institution permettant ainsi de maintenir ou d'améliorer la légitimité de sa gouvernance (Bovens, 2005). Car, en définitive, "accountability can, and should, be a major force for improving performance" (Aucoin & Heintzman, 2000, p. 47). Mieux, la mesure de la performance est un outil de l'imputabilité (Wang, 2002). Et d'ailleurs, (Romzek, 2000) rappelle que les réformes du secteur public ont engendré deux implications en matière d'imputabilité, à savoir le changement des structures et l'attention croissante aux critères de performances.

En effet, la littérature évaluative et celle de la mesure de la performance de l'action publique ou des organismes publics montrent qu'il est possible, à plusieurs égards, d'évaluer les organisations publiques visant la protection et la défense des droits des citoyens (Danet, 1978; Ayeni, 1993; Male, 1999; Fowlie, 2008; Stuhmcke, 2006; Affodegon, Jacob & Montigny, 2016). Ceci bien entendu, au regard des indicateurs de performance identifiés au préalable. Il est alors, une nécessité pour ces organisations publiques d'identifier clairement des indicateurs de performance et d'en faire le suivi périodique, afin de faciliter la reddition de compte. Ainsi, dans cette étude, nous posons la question de recherche suivante : quels sont les indicateurs adéquats pour la mesure de la performance et de l'évaluation des organisations publiques tels que les Ombudsmans ? En d'autres termes, quels sont les points de convergence et de divergence des indicateurs de performance des Ombudsmans ? Ces indicateurs sont-ils concordants avec ceux de la littérature scientifique sur la problématique de la mesure de la performance et de l'évaluation ?

Dans une première phase de recherche réalisée il y a deux ans, il a été possible d'effectuer une revue de la littérature associée à la mesure de la performance et à l'évaluation de ce type d'organisme. Il a ensuite été possible de réaliser l'étude spécifique du Protecteur du citoyen du Québec. Cela a permis d'identifier des indicateurs quantitatifs et qualitatifs pour la mesure de sa performance. À travers la présente phase, nous élargissons notre périmètre de contribution à la recherche dans une perspective comparative de mesure de la performance des Ombudsmans.

L'Ombudsman est plutôt soumis à une forme d'imputabilité diagonale qui se définit par une source externe de contrôle (le législatif) sans la possibilité de sanction. S'il n'est pas possible de postuler que l'imputabilité de l'Ombudsman s'inscrit dans la fonction de contrôle d'abus d'autorité et de celle de mauvaise utilisation des ressources, il est tout de même plausible que cette imputabilité s'intéresse, au minima, à la promotion de l'apprentissage dans la poursuite de l'amélioration continue de la gouvernance et de la gestion de cette institution.

La littérature évaluative et celle de la mesure de la performance de l'action publique ou des organismes publics montrent qu'il est possible, à plusieurs égards, d'évaluer les organisations publiques visant la protection et la défense des droits des citoyens

1.2 Rappel des objectifs du mandat

L'objectif de la recherche est de recenser les indicateurs de performance publiés par les Ombudsmans. Plus précisément, notre projet de recherche vise la catégorisation des Ombudsmans suivant leur mandat et leur juridiction et la réalisation d'une étude comparative des indicateurs de performance des organismes publics de protection ou de défense des droits. Pour accomplir ce volet, notre démarche sera de réaliser une analyse documentaire de type qualitative et quantitative à partir des données qui seront collectées sur les indicateurs de performance de ces institutions.

Le présent rapport est subdivisé en cinq sections. La première section présentera brièvement l'état d'avancement des connaissances sur la mesure de la performance dans le secteur public. Ensuite, la deuxième mettra l'accent sur la démarche méthodologique de la recherche. Elle sera suivie de la troisième qui dressera une typologie des Ombudsmans en fonction de leur juridiction, leur mandat, leur vision et leurs valeurs ainsi que quelques observations recensées lors de la collecte de données. Nous traiterons ensuite la quatrième section qui montrera le cadre de mesure de la performance à travers les indicateurs clefs objectivement vérifiables. La cinquième section abordera les perspectives, principalement l'indice de la performance globale ainsi que la mesure de l'impact de l'Ombudsman. Suivra ensuite notre conclusion.

2. Cadre théorique de mesure de la performance

Plusieurs initiatives visent à démontrer la pertinence de la mesure de la performance dans les organisations publiques. Les exigences pour le management de la performance ont accru les activités de performance et d'évaluation à tous les paliers de gouvernement depuis une trentaine d'années (Heinrich, 2002 ; Jacob & Genard, 2011). La performance n'est pas seulement un concept. Elle est également perçue comme un agenda de changement et d'amélioration continue des pratiques administratives (Heinrich, 2002 ; Van Dooren, Bouckaert, & Halligan, 2010). Elle a ainsi joué un rôle pivot dans les réformes administratives, notamment l'implantation des initiatives du management public dans les sous-systèmes de management d'une organisation, à savoir le management financier, le management des ressources humaines, le management du capital et le management de l'information et des technologies (Van Dooren, et al., 2010). Toutefois, l'imputabilité et la transparence sont les principaux arguments en faveur d'une performance accrue dans les démocraties avancées.

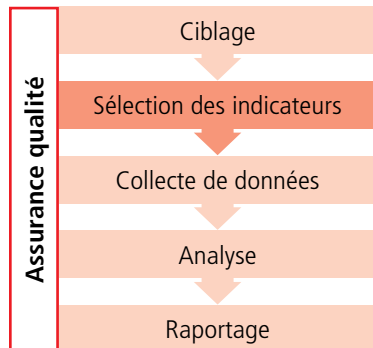
Comme le souligne (Talbot, 2005), dans une démocratie, l'important pour les gouvernants n'est pas seulement de fournir des informations au sujet des dépenses publiques, mais plutôt d'informer les citoyens sur les résultats atteints. Ainsi, de façon pratique, les organismes publics ont fait face successivement aux initiatives de planification, de programmation et de budgétisation (PPBS), de performance axée sur le budget (MBO), de rémunération axée sur le rendement, de planification de la performance, du système de planification totale de la performance (TQM), du management axé sur les objectifs, du management axé sur les résultats, etc. (Heinrich, 2002 ; Julnes, 2006). Cette avalanche d'initiatives témoigne de la l'ambiguïté qui caractérise la performance en tant que concept. Elle met également en évidence la complexité de la mesure de la performance en tant que pratique. Et, mieux, elle ressort le caractère difficilement opérationnel du management de la performance en tant que principe théorique (Lebas, 1995).

En effet, la performance est définie comme la capacité d'implémentation des actions futures de succès dans le but d'atteindre les objectifs et les cibles fixés (Lebas, 1995). À ce propos, (Talbot, 2005) recentre l'analyse de la performance autour des perspectives opérationnelle, individuelle et organisationnelle. La première est le terrain traditionnel de l'évaluation qui est ancrée dans les techniques qui s'appuient essentiellement sur la rationalité des acteurs lors de la planification et de la mise en œuvre des politiques publiques. Cette forme de performance a l'inconvénient que l'imputabilité est diffuse, car les politiques et les programmes peuvent inclure une batterie d'acteurs qui exercent au niveau de plusieurs paliers gouvernementaux. La deuxième renvoie au champ habituel des ressources humaines. L'objectif ici étant d'apprécier la relation entre la performance de l'individu (employé) ou de l'équipe (personnel) et le fonctionnement de l'organisation. La dernière qui se prête mieux au contexte de notre recherche est la performance organisationnelle. Elle permet d'établir une relation entre la performance globale, l'allocation des ressources et les régimes d'imputabilité (Talbot, 2005).

Les exigences pour le management de la performance ont accru les activités de performance et d'évaluation à tous les paliers de gouvernement depuis une trentaine d'années. L'imputabilité et la transparence sont les principaux arguments en faveur d'une performance accrue dans les démocraties avancées.

L'analyse de la performance se conçoit autour des perspectives opérationnelle, individuelle et organisationnelle. La première est le terrain traditionnel de l'évaluation. La deuxième renvoie au champ habituel des ressources humaines. La dernière permet d'établir une relation entre la performance, l'allocation des ressources et les régimes d'imputabilité. Elle se prête mieux au contexte de notre recherche.

FIGURE 2
Model idéal type du processus de mesure de la performance



Source : Van Dooren & al., 2010 ; p.55

Par ailleurs, pour apprécier la performance d'une organisation, il faut la mesurer. Or, la mesure est complexe ; dans certains cas, elle est frustrante et difficile. C'est un défi important, car la mesure est utilisée souvent de façon abusive (Lebas, 1995). En réalité, qu'est-ce qu'on mesure ? « Stricto sensu, la mesure de la performance est le suivi régulier et attentif de la mise en œuvre et des résultats d'une politique. Cette régularité est l'une des caractéristiques de mesure de la performance qui le différencie de l'évaluation d'une politique » (Julnes, 2006, p. 223). Ainsi présentée, la mesure de la performance s'insère dans des activités routinières dont les résultats sont l'information de performance (Van Dooren, et al., 2010). Or, dans l'ensemble, les politiciens et les citoyens n'accordent pas beaucoup d'intérêt à la mesure de la performance. Sauf, lorsque des catastrophes, des scandales ou des pannes surviennent (Pollitt, 2006).

Nous abordons donc la mesure de la performance de l'Ombudsman dans une perspective d'imputabilité. Le management de la performance est une philosophie supportée par la mesure de la performance. Il précède et succède à la mesure de la performance (Lebas, 1995). Il se déroule en cinq étapes à savoir (i) le ciblage (ii) la sélection des indicateurs (iii) la collecte des données (iv) l'analyse des données et (v) le rapportage (voir figure2) (Van Dooren, et al., 2010). En ce qui concerne la première étape qui est la définition de l'objet de mesure,

Or, dans l'ensemble, les politiciens et les citoyens n'accordent pas beaucoup d'intérêt à la mesure de la performance. Sauf, lorsque des catastrophes, des scandales ou des pannes surviennent (Pollitt, 2006).

Van Dooren et ses collègues écrivent « {Catalani, 2010 #6} in order to target measurement efforts, the implicit mental pictures of the organization, programme or sector needs to be exposed. These frameworks in which and through which we can think about management, policy and performance are the vital importance for measurement efforts » (2010 ; p.55). Ainsi, il est important dans une première étape de savoir ce que l'on veut mesurer. Dans notre recherche, il a été possible dans une étape antérieure d'identifier les dimensions de l'organisation qui semblent pertinentes pour apprécier la mesure de la performance de l'Ombudsman. Par la même occasion, les variables permettant d'expliquer ces dimensions ont été également relevées (voir tableau 1 ci-dessous).

La deuxième étape répond à la question de comment mesurer. Étant donné que la première étape a permis d'identifier ce que nous voulons mesurer, notre recherche s'est concentrée sur cette deuxième étape relative à la sélection des indicateurs. Reconnaissons d'emblée que ces indicateurs peuvent varier suivant la culture

organisationnelle, le budget de l'administration et même l'environnement de l'organisation (Van Dooren, et al., 2010). Ceci montre toute la complexité de cette étape. Dans cette recherche, nous cherchons à identifier de façon générique des indicateurs associés aux variables et qui sont généralement renseignés par les Ombudsmans.

TABLEAU 1
Opérationnalisation des dimensions et des variables

Dimensions organisationnelles	Variables
Environnement externe	Administratif/juridique : Mesure dans laquelle les contextes administratif et juridique influent sur l'organisation.
	Politique : Mesure dans laquelle le contexte politique influe sur l'organisation
	Socioculturel : Capacité de changer les attitudes sociales et culturelles
	Économique : Mesure dans laquelle le contexte économique influe sur l'organisation. Capacité d'élaborer un cadre stratégique pour la concurrence et d'examiner les secteurs industriels, les bases de données sur la société, les niveaux de compétition, les frais de transaction.
Performance organisationnelle	Efficacité : Mesure dans laquelle une organisation est capable d'atteindre ses buts.
	Efficience : Ratio qui reflète la comparaison entre les résultats obtenus et les frais encourus pour atteindre les objectifs. Mesure dans laquelle les ressources économiques/ intrants (fonds, savoir-faire, temps, etc.) sont employés pour atteindre les résultats visés.
	Pertinence : Capacité d'une organisation à répondre aux besoins des intervenants prioritaires et à obtenir leur soutien dans le présent et pour l'avenir.
	Viabilité financière : Capacité d'une organisation à réunir les fonds nécessaires pour satisfaire à ses exigences fonctionnelles à court, à moyen et à long terme, en plus d'avoir des revenus supérieurs à ses dépenses.
Capacité organisationnelle	Gestion financière : Planification financière, recevabilité comptable, états et systèmes financiers.
	Gestion de programmes : Planification, exécution et suivi des programmes et des projets.
	Processus organisationnels : Résolution de problèmes, prise de décisions, communication, suivi et évaluation.
	Leadership stratégique : Leadership, planification stratégique, gestion de créneaux.
	Ressources humaines : Planification, dotation en personnel, perfectionnement, évaluation et récompenses, maintien de relations constructives avec le personnel.
	Structure : Structure de gouvernance, structure opérationnelle.

Source : adapté de Lusthaus & al. (2002)

3. Méthodologie de recherche

3.1 Administration publique comparée

La comparaison est, par excellence, une méthode de recherche en sciences sociales. La perspective comparée d'analyse du fonctionnement des États est devenue une démarche qui fournit un apport inestimable à la théorie, d'une part. Elle permet, d'autre part, de comprendre les différences dans la gouvernance des pays. De plus, la comparaison aide à la recherche d'outils pour améliorer l'implémentation des politiques à l'échelle d'un pays (Fitzpatrick et al., 2011). Cependant, cette approche de recherche se heurte à des ambiguïtés méthodologiques et même conceptuelles du fait de la complexité des objets d'étude qui peuvent avoir plusieurs caractéristiques. Ces ambiguïtés sont aussi dues à la nature complexe et polymorphique de l'environnement politique dans lequel l'administration est appelée à opérer (Aberbach & Rockman, 1987 ; Fitzpatrick, et al., 2011). En réalité, et pendant très longtemps, l'approche normative – c'est-à-dire la prescription d'un modèle idéal de structure et d'actions administratives – a guidé les chercheurs dans leur démarche méthodologique. Toutefois, depuis peu, il y a un intérêt grandissant pour les informations descriptives et analytiques. Ainsi, la démarche normative évolue progressivement vers une démarche empirique et explicative (Riggs Fred, 2010). Notre recherche emprunte une démarche descriptive et analytique plutôt qu'explicative de la performance des Ombudsmans.

L'approche normative – c'est-à-dire la prescription d'un modèle idéal de structure et d'actions administratives – a guidé les chercheurs dans leur démarche méthodologique. Toutefois, depuis peu, il y a un intérêt grandissant pour les informations descriptives et analytiques. Notre recherche emprunte une démarche descriptive et analytique plutôt qu'explicative de la performance des Ombudsmans.

Par ailleurs, dans une recension portant sur 151 articles en administration publique comparée entre 2000 et 2009, (Fitzpatrick, et al., 2011) identifient par ordre d'importance les sujets d'étude. Par ordre d'importance décroissante, les études concernent les réformes, l'imputabilité/suivi de la performance/évaluation, la nouvelle gestion publique, l'éthique/corruption/valeurs du secteur public, la budgétisation/finance publique, la décentralisation, le développement, l'implémentation des programmes et politiques, et le gouvernement local (Fitzpatrick, et al., 2011). Notre recherche ne s'écarte donc pas des priorités actuelles de recherche en s'intéressant à l'analyse comparative de la performance des Ombudsmans, soit au deuxième sujet le plus important en administration comparée.

Dans la suite de nos propos, nous présenterons successivement, la sélection des cas – l'identification des sources de données – la collecte de données – l'analyse de données – la diffusion de la recherche.

3.2 Sélection des cas : unité d'analyse

Sur un autre plan, et plus généralement en administration comparée, l'unité d'analyse concerne les structures (organisations), les acteurs (directions ou autres espaces des administratifs) et les actions (comportements). Les structures et les acteurs sont plus tangibles et plus faciles à saisir dans la compréhension des enjeux comparés (Aberbach & Rockman, 1987). Nous nous intéressons à la performance organisationnelle et donc à la structure de l'Ombudsman. Nous ne percevons pas la structure comme étant la constitution légale ou l'organisation formelle d'une organisation publique. Il s'agit plutôt de structure en tant que système social en mesure de produire des résultats (cf. le dictionnaire encyclopédique de l'administration publique)¹. Dans ce cas, les résultats sont appréciés principalement à travers les rapports annuels d'activités.

1. Accessible http://www.dictionnaire.enap.ca/dictionnaire/docs/definitions/defintions_francais/structuration_op.pdf

Dans leur recension, (Fitzpatrick, et al., 2011) constatent qu'à 80 %, les recherches s'appuient sur le niveau pays. Dans cette veine, nous avons sélectionné l'Afrique du Sud, l'Australie, le Canada, les États-Unis, la France, la Nouvelle-Zélande, et le Royaume-Uni.

Cependant, en absence d'Ombudsmans parlementaires au niveau étatique au Canada et au niveau fédéral des États-Unis, notre stratégie de recherche a plutôt consisté à amalgamer des Ombudsmans parlementaires de type provincial au Canada et de type étatique aux États-Unis, aux Ombudsmans étatiques. Une telle comparaison pourrait constituer une lacune méthodologique pour certains. Notre recherche a d'abord ciblé les Ombudsmans des trois provinces canadiennes qui disposent d'infrastructures politiques plus similaires à celles du Québec (l'Alberta la Colombie-Britannique et l'Ontario) et nous avons ensuite élargi la comparaison à d'autres juridictions dont le système politique est d'inspiration Westminster, notamment en raison du lien organique de l'institution avec le Parlement. C'est bien sûr le cas de l'Afrique du Sud, de l'Australie, de la Nouvelle-Zélande et du Royaume-Uni. Cela a permis de distinguer, s'il y a lieu, des particularités canadiennes. Dans un dernier temps, il a été possible de voir quelles sont les différences les plus importantes qui peuvent être observées par rapport à des modèles associés à d'autres régimes politiques. À cette fin, nous avons retenus différents pays dont les infrastructures associées au concept d'Ombudsman sont davantage développées, soit les États-Unis et la France (voir tableau 2 ci-dessous).

Notre recherche a d'abord ciblé les Ombudsmans des trois provinces canadiennes qui disposent d'infrastructures politiques plus similaires à celles du Québec (l'Alberta, la Colombie-Britannique et l'Ontario) et nous avons ensuite élargi la comparaison à d'autres juridictions dont le système politique est d'inspiration Westminster.

3.3 Collecte et source de données : Identification et instrumentation

Selon (Fitzpatrick, et al., 2011), les recherches qui s'intéressent à l'administration comparée utilisent par ordre d'importance, les données existantes/données secondaires, les interviews, les enquêtes et enfin l'observation comme méthodes de collecte de données. Quant aux sources de données, par priorité décroissante, on observe les sources officielles (ex. la législation, les rapports de gouvernement, les discours, les données provenant des agences gouvernementales et les enregistrements historiques), les données ou informations de recherches antérieures, les officiels du gouvernement, les données internes à l'organisation, les experts, les médias et les citoyens. En ce qui nous concerne, nous avons opté pour la collecte de données existantes/secondaires et notre principale source d'informations est le dernier rapport annuel d'activités accessible via le site web de chaque Ombudsman de notre échantillon. Toutefois, certaines informations telles que la juridiction, la vision, la mission ou mandat ainsi que les valeurs ou standards sont collectées dans les rapports et, en absence de ces informations dans le rapport annuel d'activités, elles ont été collectées directement sur le site web de l'Ombudsman (source complémentaire de données). De plus, une base de données a été conçue en Excel (l'annexe 1 présente l'ossature de cette base de données). Les données sont les extraits de chaque rapport étudié. La collecte de données consiste à copier de façon systématique les informations de chaque rapport afin de remplir convenablement chaque section de la base de données. Par exemple, la première catégorie de données collectées porte sur le nom de l'Ombudsman, la langue du rapport et le nombre de pages du rapport. Remarquons que tous les rapports sont rédigés en Anglais à l'exception de ceux des Ombudsmans de la France, de l'Ontario et du Québec. Ils concernent l'exercice 2013 – 2014. Le nombre de pages varie entre 39 et 223 avec une moyenne de 108 pages (Voir tableau 2). La deuxième catégorie de données concerne la juridiction, la vision, la mission ou mandat ainsi que les valeurs ou standards de chaque Ombudsman. La troisième catégorie

Nous avons opté pour la collecte de données existantes/secondaires et notre principale source d'informations est le dernier rapport annuel d'activités accessible via le site web de chaque Ombudsman de notre échantillon.

TABEAU 2
Caractéristiques des rapports

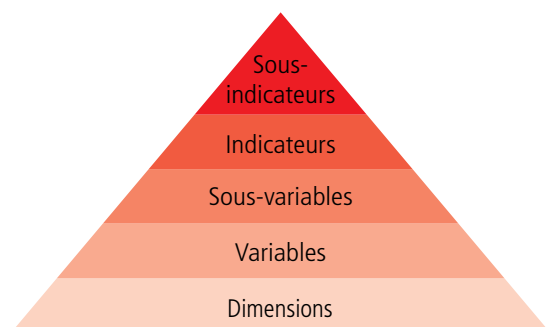
Continents/ Pays	Type d'Ombudsman	Titulaire	Période	Nbre de pages	Langues
Afrique					
Afrique du Sud	Parlementaire	Thulisile (Thuli) Nomkhosi Madonsela	2013-2014	140	Anglais
Amérique					
Canada					
Alberta	Parlementaire	Peter Hourihan	2013-2014	92	Anglais
Colombie-Britannique	Parlementaire	Kim Carter et Jay Chalke	2013-2014	90	Anglais
Ontario	Parlementaire	André Marin (Barbara Finley)	2013-2014	100	Français
Québec	Parlementaire	Raymonde Saint-Germain	2013-2014	223*	Français
États-Unis					
Alaska	Parlementaire	Linda Lord-Jenkins	2013	27	Anglais
Arizona	Parlementaire	Dennis Wells	2014	39	Anglais
Hawaii	Parlementaire	Robin K. Matsunaga	2013-2014	42	Anglais
Iowa	Parlementaire	Ruth H. Cooperrider	2014	44	Anglais
Europe					
Royaume-Uni	Parlementaire	Dame Julie Mellor	2013-2014	105	Anglais
France	Gouvernemental	Jacques Toubon	2014	188	Français
Océanie					
Australie	Parlementaire	Colin Neave	2013-2014	182	Anglais
Nouvelle-Zélande	Parlementaire	Ron Paterson	2013-2014	122	Anglais
Moyenne				108	

* Le rapport annuel d'activités compte 156 pages alors le rapport annuel de gestion fait 67 pages

Source : Nos collectes de données, 2015

d'informations concerne les dimensions, les variables, les sous-variables, les indicateurs, les sous indicateurs et la nature des indicateurs permettant de mesurer la performance d'un Ombudsman. La stratégie de collecte de données correspond à une structure pyramidale (cf. figure 3) dont la base représente les dimensions de la performance telles que définies dans la section sur le cadre théorique. Le sommet correspond aux sous indicateurs qui donnent des précisions sur la mesure des indicateurs. Les indicateurs sont identifiés grâce aux critères de sélection documentés par Van Dooren & al. (2010). Selon cet auteur, un indicateur doit être sensible au changement (sensitive to change); précis (precisely defined), compréhensible aux utilisateurs (understandable for users), documenté (documented) et pertinent pour la prise de décision (relevant). L'indicateur doit pouvoir être collecté au bon moment (timely), facile de collecte et du rapportage (feasible) et s'insérer dans un processus de collecte de données global (comply with coordinate data process). Alors que nous avons ciblé davantage les dimensions, les variables et les sous variables à travers les titres et les sous-titres des rapports analysés, les indicateurs et les sous-indicateurs sont des informations qui traduisent de façon plus précise nos variables. Une règle évidente qui apparaît est qu'en absence d'indicateur, il ne saurait y avoir de sous-indicateurs.

FIGURE 3
Structure des données collectées



Source : Notre propre diagramme

3.4 Analyse des données : synthétiser, comparer

Une démarche comparative se focalise sur des critères de comparaison qui dépendent de l'intérêt cognitif du chercheur (Aberbach & Rockman, 1987). Globalement, les recherches comparatives sont de type descriptif. Les recherches à finalité causale sont plutôt rares dans une perspective comparative (Fitzpatrick, et al., 2011). Nous avons, dans une première étape, croisé les informations dans notre grille de collecte avec celles contenues dans le tableau 1. Ensuite, les informations portant sur chaque Ombudsman ont été croisées avec celles de l'ensemble des pays en vue d'une synthèse des indicateurs de performance renseignés par les Ombudsmans pour rendre compte aux parties prenantes dans une perspective d'imputabilité.

4. Typologie des Ombudsmans

4.1 Juridiction

Les pouvoirs de l'Ombudsman déterminent son champ d'action. Notre échantillon regroupe douze Ombudsmans parlementaires et un gouvernemental. En se concentrant sur ceux parlementaires, nous observons deux catégories : celle au niveau provincial (contexte canadien et sud-africain) ou étatique (dans le contexte fédéral des États-Unis) et celle de monarchie parlementaire comme l'Australie, le Royaume Uni et la Nouvelle Zélande (voir tableau 3).

À l'analyse, nous remarquons que les Ombudsmans parlementaires canadiens sélectionnés ont des juridictions assez similaires. Les juridictions s'étendent généralement aux domaines de compétences du gouvernement provincial. En Ontario, en plus de couvrir les compétences du gouvernement provincial, la juridiction s'étend s'élargit également vers les municipalités, les universités et les conseils scolaires, tout comme celui de la Colombie-Britannique. Il en est de même du Protecteur du citoyen, qui dispose d'une juridiction élargie. Non seulement, il traite les plaintes en rapport aux compétences du gouvernement provincial mais aussi les plaintes en matière de santé et de services sociaux et des services correctionnels tout comme l'Ombudsman de l'Alberta. Nous pouvons donc conclure que les Ombudsmans du Canada ont des juridictions assez larges.

Les Ombudsmans parlementaires canadiens sélectionnés ont des juridictions assez similaires. Les juridictions s'étendent généralement aux domaines de compétences du gouvernement provincial.

Alors que les Ombudsmans canadiens précisent l'étendue des juridictions, les Ombudsmans des États-Unis dévoilent les restrictions au pouvoir d'Ombudsman. Ceux de l'Alaska, de l'Arizona, d'Hawaii et de l'Iowa semblent avoir des juridictions limitées. Par exemple, nous pouvons lire que l'« Ombudsman de Hawaii ne peut enquêter sur les plaintes au sujet du gouverneur et lieutenant-gouverneur et leur personnel ; la législature et son personnel ; l'appareil judiciaire et de son personnel ; les différents maires du comté et des conseils ; le gouvernement fédéral ; un état multi entité gouvernementale ; ou une entité non gouvernementale. Il ne peut non plus enquêter sur les griefs des employés publics couverts par les conventions collectives » (<http://ombudsman.hawaii.gov/about-us/> [Notre traduction]). De même, l'« Ombudsman d'Iowa a le pouvoir d'enquêter sur les plaintes concernant l'État d'Iowa et le gouvernement local, avec certaines exceptions » (<https://www.legis.iowa.gov/Ombudsman/> [Notre traduction]).

En dépit de leur situation géographique, de leur histoire et de l'environnement politico-économique, les similarités juridictionnelles prouvent bien qu'il est tout à fait possible d'étudier les Ombudsmans parlementaires dans une perspective comparée.

Dans le cas des Ombudsmans des monarchies parlementaires, l'Ombudsman du Royaume-Uni combine deux rôles statutaires du commissaire parlementaire pour l'administration et le Commissaire des services de santé pour l'Angleterre (l'Ombudsman des services de santé). L'Ombudsman australien étudie « les plaintes des personnes qui estiment avoir été traitées injustement ou de manière déraisonnable par un département/organisme du gouvernement australien ou une organisation du secteur privé règlementée y compris Post Australia, Centrelink, pensions alimentaires pour enfants (DHS), et le ministère de l'immigration et la protection des frontières » (<http://www.ombudsman.gov.au/about/what-we-do> [Notre traduction]), et celui de la Nouvelle-Zélande étudie les plaintes concernant « les départements du gouvernement et les ministères, les autorités locales, les entités de la couronne, les entreprises publiques, la direction de santé de district, les institutions d'éducation tertiaire, les commissions scolaires des fiduciaires, les

ministères de la couronne (en relation avec les décisions de demande d'informations officielles) » (Office of the Ombudsman, 2014, p.14 [Notre traduction]).

En dépit de leur situation géographique, de leur histoire et de l'environnement politico-économique, les similitudes juridictionnelles prouvent bien qu'il est tout à fait possible d'étudier les Ombudsmans parlementaires dans une perspective comparée.

TABLEAU 3
Comparaison des juridictions

Continents/ Pays	Juridictions	Cibles
Afrique		
Afrique du Sud	Le Protecteur public a compétence sur tous les organes de l'État, toute institution dans laquelle l'État est actionnaire majoritaire ou de contrôle et de toute entité publique telle que définie à l'article 1 de la Loi sur la gestion des finances publiques 1999. (http://www.publicprotector.org/about_us/history_background.asp [Notre traduction])	Tous les organes de l'État
Amérique		
Canada		
Alberta	Suivant la loi sur l'Ombudsman de l'Alberta, l'Ombudsman répond aux plaintes de traitement injuste par les autorités gouvernementales provinciales. (https://www.ombudsman.ab.ca/about/about-the-ombudsman/ [Notre traduction])	Autorités gouvernementales provinciales
Colombie-Britannique	11 (1) La présente loi n'autorise pas l'Ombudsperson à enquêter sur une décision, une recommandation, un acte ou une omission (a) à l'égard duquel il est vertu d'une loi d'un droit d'appel ou d'opposition ou d'un droit de demander un examen sur le fond de l'affaire devant une cour ou un tribunal constitué en vertu d'un texte législatif, qu'après ce droit d'appel, d'opposition ou de l'application a été exercé ou jusqu'à ce que après la date limite pour l'exercice de ce droit a expiré, ou (b) d'une personne agissant à titre d'avocat pour une autorité ou agissant à titre de conseiller à une autorité par rapport à une procédure. (2) L'Ombudsperson peut enquêter sur la conduite se produisant avant le début de la présente loi. (3) Si une question se pose à propos de la compétence de l'Ombudsman pour enquêter sur un cas ou une catégorie de cas en vertu de la présente loi, l'Ombudsman peut demander à la Cour suprême pour une ordonnance déclaratoire la question. (http://www.bclaws.ca/Recon/document/ID/freeside/00_96340_01#section11 [Notre traduction])	Autorités gouvernementales provinciales
Ontario	Le Bureau de l'Ombudsman exerce une surveillance et enquête sur le gouvernement provincial tout entier, soit sur environ 500 ministères, organismes, tribunaux et sociétés de la Couronne. Voici certains exemples du type de plaintes sur lesquelles l'Ombudsman peut faire enquête : assurance-santé de l'Ontario et assurance-médicaments, admissibilité aux prestations d'invalidité, sécurité professionnelle et assurance contre les accidents du travail, plaintes concernant le Bureau des obligations familiales. Voyez la liste complète des services gouvernementaux qui sont du ressort de l'Ombudsman.	Gouvernement provincial tout entier, soit sur environ 500 ministères, organismes, tribunaux et sociétés de la Couronne. Municipalités Universités Conseils scolaires

Continents/ Pays	Juridictions	Cibles
Ontario (<i>suite</i>)	En vertu du Projet de loi 8, Loi de 2014 sur la responsabilisation et la transparence du secteur public et des députés, le mandat de l'Ombudsman est élargi à la partie « MUS » du secteur « MUSH » de l'Ontario (municipalités, universités, conseils scolaires, hôpitaux et foyers de soins de longue durée, sociétés d'aide à l'enfance et police) : l'Ombudsman est en droit d'enquêter sur les plaintes à propos des conseils scolaires à compter du 1er septembre 2015, puis au sujet des municipalités et des universités à partir du 1er janvier 2016. https://www.ombudsman.on.ca/About-Us/Who-We-Oversee.aspx	
Québec	Outre qu'il exerce depuis 1969 sa compétence d'intervention à l'égard des ministères et de la majorité des organismes de l'administration publique en vertu de sa loi constitutive, le Protecteur du citoyen assure l'application, depuis avril 2006, de la Loi sur le Protecteur des usagers en matière de santé et de services sociaux. À cet égard, il intervient généralement en deuxième recours en ce qui a trait aux plaintes des citoyens. Il peut aussi agir directement à la suite de signalements ou encore de sa propre initiative auprès des instances du réseau de la santé et des services sociaux assujetties à sa compétence. (Protecteur du citoyen, 2014, p.13)	Gouvernement provincial Organismes de l'administration publique Réseau de santé et services sociaux
États-Unis		
Alaska	Le Bureau de l'Ombudsman a été créé par l'Assemblée législative de l'Alaska en 1975 et est régie par l'Alaska Statuts 24.55.010-340. Le bureau accepte les plaintes des citoyens concernant les organismes d'État et le personnel. L'Ombudsman peut enquêter pour déterminer si une agence a commis un acte illégal, déraisonnable, injuste, arbitraire, erroné ou inefficace, et il peut demander une réparation appropriée. (http://ombud.alaska.gov/about-the-O.php) [Notre traduction])	Organismes d'État et le personnel
Arizona	L'Ombudsman d'Arizona est un organisme indépendant de l'Assemblée législative de l'Arizona qui a été créé pour rendre le gouvernement plus sensible aux citoyens de l'Arizona. Il est le bureau auquel les citoyens de l'Arizona peuvent se tourner quand ils sentent qu'ils ont été traités injustement par un administrateur de l'État, une agence, un service, une direction ou une commission. Les services de l'Ombudsman sont gratuits et confidentiels. Son autorité est instituée par les articles des sections révisées 41-1371 par 41-1383 du Statut de l'Arizona et l'Ombudsman fonctionne en vertu du Code administratif Arizona titre 2 du chapitre 16. (Arizona Ombudsman-Citizens' Aide, 2014, p.2 [Notre traduction])	Administrateur de l'État, une agence, un service, une direction ou une commission
Hawaï	Selon la loi, l'Ombudsman est autorisé à enquêter sur les actions administratives des agences d'État et de comté. Nous ne pouvons pas enquêter sur les plaintes au sujet du gouverneur et lieutenant-gouverneur et leur personnel ; la législature et son personnel ; l'appareil judiciaire et de son personnel ; les différents maires du comté et des conseils ; le gouvernement fédéral ; un état multi entité gouvernementale ; ou une entité non gouvernementale. Nous ne pouvons pas aussi enquêter sur les griefs des employés publics couverts par les conventions collectives. (http://ombudsman.hawaii.gov/about-us/) [Notre traduction])	Agences d'État et de comté
Iowa	L'Ombudsman a le pouvoir d'enquêter sur les plaintes concernant l'État d'Iowa et le gouvernement local, avec certaines exceptions. (https://www.legis.iowa.gov/Ombudsman/) [Notre traduction])	État d'Iowa et le gouvernement local avec certaines exceptions.

Continents/ Pays	Juridictions	Cibles
Europe		
Royaume-Uni	L'Ombudsman parlementaire et des services de santé combine deux rôles statutaires du commissaire parlementaire pour l'administration (Ombudsman parlementaire) et le Commissaire des services de santé pour l'Angleterre (l'Ombudsman des services de santé), dont les pouvoirs sont énoncés dans la Loi 1967 sur le Commissaire parlementaire et dans la Loi 1993 sur les Commissaires de services de santé. Un décret de réforme réglementaire permet à l'Ombudsman parlementaire et l'Ombudsman des services de santé et le gouvernement local de mener des enquêtes conjointes. (Parliamentary and health service ombudsman, 2014, p.33 [Notre traduction])	
France	Le Défenseur des droits veille au respect des droits et libertés par les administrations de l'État, les collectivités territoriales, les établissements publics, ainsi que par tout organisme investi d'une mission de service public https://fr.wikipedia.org/wiki/D%C3%A9fenseur_des_droits	Administrations de l'État, les collectivités territoriales, les établissements publics, ainsi que par tout organisme investi d'une mission de service public
Océanie		
Australie	Nous considérons et étudions les plaintes des personnes qui estiment avoir été traitées injustement ou de manière déraisonnable par un département/organisme du gouvernement australien ou une organisation du secteur privé réglementée y compris Post Australie, Centrelink, pensions alimentaires pour enfants (DHS), et le ministère de l'immigration et la protection des frontières. L'Ombudsman du Commonwealth est aussi l'Ombudsman de l'ACT. (http://www.ombudsman.gov.au/about/what-we-do [Notre traduction])	Département des services humains – Centrelink et Soutiens aux enfants Industrie postale Bureau de taxation australien Immigration Ombudsman d'étudiants étrangers Défense Application de la loi et les inspections Régime de divulgation d'intérêt public
Nouvelle-Zélande	<ul style="list-style-type: none"> • Départements du gouvernement et les ministères • Autorités locales • Entités de la couronne • Entreprises publiques • Direction de santé de district • Institutions d'éducation tertiaire • Commissions scolaires des fiduciaires • Ministères de la couronne (en relation avec les décisions de demande d'informations officielles) (Office of the Ombudsman, 2014, p.14 [Notre traduction])	Administration étatique Gouvernement local

Source : Nos collectes de données, 2015

4.2 Vision, mission et valeurs

Les visions stratégiques de six Ombudsmans n'ont pu être documentées (voir tableau 4 ci-dessous). Il s'agit des Ombudsmans de l'Ontario, de l'Alaska, de Hawaii, de l'Iowa, de la Nouvelle-Zélande et du défenseur des droits de la France. Pour les sept autres qui ont pu être documentés, nous avons cherché à comprendre l'orientation de ces visions stratégiques. En d'autres termes, vers quelle (s) cible (s) s'orientent-elles ? Nous postulons que la cible détermine la nature de la reddition de compte (imputabilité verticale ascendante (sociétale) ou diagonale). Nous considérons donc qu'une vision stratégique centrée sur l'appareil gouvernemental traduit une reddition de compte verticale, ou plutôt, diagonale lorsqu'elle est orientée vers les citoyens. Dans certains cas, il peut s'agir d'une combinaison des deux. Par ailleurs, une vision autocentrée sur l'Ombudsman traduirait une disposition d'apprentissage de ses propres activités. Les Ombudsmans de l'Alberta, de l'Arizona, de la Colombie-Britannique et du Québec ont une vision centrée sur l'appareil gouvernemental et les citoyens. Nous pouvons conclure que ces trois Ombudsmans s'inscrivent dans une perspective de reddition de compte sociétale et diagonale. De même le Protecteur public d'Afrique du sud, les Ombudsmans de l'Australie et du Royaume-Uni déclinent des visions stratégiques qui prennent en compte l'appareil gouvernemental ainsi que les citoyens. De plus, ils ont des visions stratégiques autocentrées sur eux-mêmes. Ils manifestent ainsi une plus grande disposition d'apprentissage de leurs propres actions.

Les Ombudsmans ont des visions stratégiques qui s'inscrivent dans une perspective d'imputabilité sociétale et diagonale. Plus particulièrement, les Ombudsmans de l'Australie et du Royaume-Uni ont des visions autocentrées qui traduisent une volonté d'apprentissage de leurs propres actions.

TABLEAU 4
Comparaison des visions

Continents/ Pays	Vision	Orientation
Afrique		
Afrique du Sud	Un Protecteur public de confiance, efficace et accessible ayant le droit d'agir contre les torts administratifs et agit constamment avec intégrité pour assurer une prise de décision équitable, responsable et sensible ; et, assurer un service et une bonne gouvernance dans toutes les affaires de l'État et de l'administration publique dans n'importe quelle sphère du gouvernement (Public Protector, 2014, p.23)	<ul style="list-style-type: none"> • Ombudsman • Appareil gouvernemental • Citoyen
Amérique		
Canada		
Alberta	Un traitement équitable pour tous. (https://www.ombudsman.ab.ca/about/about-the-ombudsman/ [Notre traduction])	<ul style="list-style-type: none"> • Appareil gouvernemental • Citoyen
Colombie-Britannique	Voix indépendante de la Colombie-Britannique pour l'équité. (The office of the Ombudsperson, 2014, p.9 [Notre traduction])	<ul style="list-style-type: none"> • Appareil gouvernemental • Citoyen
Ontario	Non documenté	
Québec	Conduire à la pleine solution, pour un, pour tous. https://protecteurducitoyen.qc.ca/sites/default/files/pdf/2012_Plan_strategique_0.pdf	<ul style="list-style-type: none"> • Appareil gouvernemental • Citoyen
États-Unis		
Alaska	Non documenté	

Continents/ Pays	Vision	Orientation
Arizona	Nous faisons du gouvernement plus réceptif à la population de l'Arizona. (http://www.azoca.gov/ [Notre traduction])	<ul style="list-style-type: none"> • Appareil gouvernemental • Citoyen
Hawaii	Non documenté	
Iowa	Non documenté	
Europe		
Royaume- Uni	<p>Nous voulons des plaintes pour faire une différence et aider à améliorer les services publics pour tout le monde :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nous voulons que chacun, quel qu'il soit, soit sûr que se plaindre de services publics est simple et équitable et cela peut faire une différence. • Lorsque les gens se plaignent de services publics, nous voulons qu'ils soient écoutés, être impliqués dans la façon dont la plainte sera examinée et nous savons que des erreurs seront mises de côté. • Nous voulons que les commissaires et les fournisseurs de services publics apprennent des plaintes et les utiliser pour améliorer les services pour tout le monde. • Nous voulons que les gens aient une voix et le pouvoir d'obliger les ministères, les agences et les organisations du NHS à rendre compte quand les choses vont mal. • Nous voulons soutenir les secteurs avec lesquels nous travaillons à s'améliorer. <p>(http://www.ombudsman.org.uk/about-us/strategic-plan/4[Notre traduction])</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ombudsman • Appareil gouvernemental • Citoyen
France	Non documenté	
Océanie		
Australie	<p>La vision stratégique de l'Ombudsman du Commonwealth est de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • fournir l'assurance que les entités du gouvernement australien et les organisations prescrites du secteur privé sous la juridiction de l'Ombudsman du Commonwealth, agissent avec intégrité et traitent les gens équitablement, et • influencer durablement l'amélioration systémique dans l'administration publique en Australie et dans la région. <p>(http://www.ombudsman.gov.au/about/what-we-do[Notre traduction])</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ombudsman • Appareil gouvernemental • Citoyen
Nouvelle- Zélande	Non documenté	

Source : Nos collectes de données, 2015

Les mandats des cas étudiés se recoupent (voir tableau 5). L'Ombudsman participe au renforcement de la démocratie (Afrique du sud, 2014). Son fonctionnement est régi par la loi (Afrique du sud, 2014; Royaume Uni, 2014) et il vise la protection des droits (Nouvelle-Zélande, 2014). Il assure le respect des droits des citoyens, qu'il s'agisse d'individus, d'entreprises ou d'associations (Québec, 2014). Il traite les plaintes des citoyens vis-à-vis du gouvernement dans le but d'améliorer son efficacité, son efficience et sa réactivité (Arizona, 2014). Sa stratégie d'action est l'enquête/investigation (Alberta, 2014; Ontario, 2014; Hawaii; 2014) dans le but de corriger les déficiences administratives en vue d'une bonne administration au service des citoyens (Australie, 2014). Il agit pour corriger et prévenir les abus, les erreurs, la négligence, le non-respect des droits ou l'inaction des services publics (Québec, 2014). L'Ombudsman dispose de la médiation, la conciliation et la négociation comme outils pour la résolution des plaintes (Afrique du sud, 2014). Se faisant, elle facilite la communication entre les gouvernements et les citoyens (Iowa, 2014). Pour remplir convenablement sa mission, l'Ombudsman dispense des conseils, des orientations et même des formations aux

TABLEAU 5
Comparaison des missions

Continents/Pays	Mission/Mandat
Afrique	
Afrique du Sud	Renforcer <i>la démocratie constitutionnelle</i> dans la poursuite de notre mandat constitutionnel par l'investigation, la rectification et la correction de mauvaise conduite ou une conduite préjudiciable dans les affaires de l'État; et, résoudre les différends à travers <i>la médiation, la conciliation, la négociation</i> et d'autres mesures visant à garantir une prise de décision et la fourniture de service de façon équitable, attentive et imputable par le secteur public la, attentif et responsable service de livraison (Protecteur du citoyen, 2014, p.23[notre traduction])
Amérique	
Canada	
Alberta	L'Ombudsman de l'Alberta assure la surveillance du gouvernement provincial afin d'assurer un traitement équitable par le <i>biais d'enquêtes indépendantes</i> , des recommandations et l'éducation [notre traduction] https://www.ombudsman.ab.ca/about/about-the-ombudsman/
Colombie-Britannique	<ul style="list-style-type: none"> • Assurer que chaque personne en Colombie-Britannique est traitée équitablement dans la prestation de services publics • Promouvoir et favoriser l'équité dans l'administration publique en Colombie-Britannique • Respecter les principes démocratiques d'ouverture, de transparence et de responsabilité (The office of the Ombudsperson, 2014, p.9 [notre traduction])
Ontario	L'Ombudsman <i>enquête sur les plaintes du public</i> à propos des services du gouvernement de l'Ontario. Il examine aussi bien les plaintes individuelles – par exemple sur les retards de l'administration – que les problèmes systémiques majeurs qui ont des répercussions sur des milliers, voire des millions, de gens. Il enquête également sur les plaintes à propos des réunions municipales à huis clos.
Québec	L'institution <i>a pour mission d'assurer le respect des droits des citoyens</i> , qu'il s'agisse d'individus, d'entreprises ou d'associations, dans leurs relations avec l'administration publique. Le Protecteur du citoyen agit quotidiennement pour <i>corriger et prévenir</i> les abus, les erreurs, la négligence, le non-respect des droits ou l'inaction des services publics (Protecteur du citoyen, 2014, p.13)
États-Unis	
Alaska	Non documenté
Arizona	La mission de l'Ombudsman de l'Arizona est <i>d'améliorer l'efficacité, l'efficience et la réactivité du gouvernement</i> de l'État en recevant du public, les plaintes et les investigations (Arizona Ombudsman-Citizens' Aide, 2014, p.2 [notre traduction]).
Hawaii	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Investiguer de façon indépendante et impartiale</i>, les plaintes contre les organismes d'État et de comté. • Tenter de <i>résoudre le problème avec l'agence</i>, si l'investigation révèle que la plainte est fondée [notre traduction]. http://ombudsman.hawaii.gov/about-us/
Iowa	Le Bureau de l'ombudsman sert d'organisme indépendant et impartial auquel les citoyens peuvent exprimer leurs doléances au sujet du gouvernement. En facilitant les <i>communications entre les citoyens et le gouvernement</i> et formuler des recommandations pour améliorer les pratiques et les procédures administratives, l'Ombudsman favorise la réactivité et la qualité au sein du gouvernement ([notre traduction]). https://www.legis.iowa.gov/Ombudsman/

Continents/Pays	Mission/Mandat
Europe	
Royaume-Uni	<ul style="list-style-type: none"> • Nous enquêtons sur les plaintes de façon indépendante et impartiale, sans prendre parti. Nous demandons aux gens de se plaindre à l'organisation s'ils sont mécontents avant de se plaindre auprès de l'Ombudsman. <i>Nos pouvoirs sont définis dans la loi</i> et nos services sont gratuits pour tout le monde. • La loi nous donne le pouvoir d'enquêter et de prendre les décisions finales sur les plaintes concernant les services publics pour les particuliers. Nous faisons des recommandations sur la façon dont les organisations devraient corriger les erreurs qu'elles ont commises. Nous leur demandons également de produire des plans d'action pour montrer quelles mesures elles vont prendre pour éviter des erreurs similaires à l'avenir. • Nous utilisons les éléments de preuve et la perspicacité de notre travail pour un intérêt public plus large. Si nous trouvons des questions grandes ou répétées dans la prestation de services ou de traitement des plaintes, nous pouvons <i>signaler au Parlement</i> afin qu'il puisse demander des comptes au fournisseur de services ([notre traduction]). http://www.ombudsman.org.uk/about-us/strategic-plan/4
France	<p>Le Défenseur fait connaître les droits de chacun. Il défend :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les personnes discriminées • Les personnes qui ont un problème avec les forces de sécurité publique ou privée • Les personnes qui ont des difficultés dans leurs relations avec les services publics • Les enfants dont les droits ne sont pas respectés
Océanie	
Australie	<p>Le bureau protège la communauté dans ses relations avec les organismes gouvernementaux australiens par :</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>corriger les déficiences administratives</i> grâce à un examen indépendant des plaintes concernant l'action administrative du gouvernement australien • <i>favoriser une bonne administration publique</i> qui est responsable, légitime, juste, transparente et réactive • <i>aider les citoyens à régler les plaintes</i> sur l'action gouvernementale administrative • <i>élaborer des politiques et des principes de reddition de comptes</i> • examen de la conformité légale par les agences. [notre traduction]) http://www.ombudsman.gov.au/about/what-we-do
Nouvelle-Zélande	<ul style="list-style-type: none"> • L'Ombudsman traite les plaintes, et <i>enquête sur la conduite administrative des agences étatiques</i>, y compris en ce qui concerne les demandes d'information officielles. • Nous réalisons également une série de rôles qui permettent la <i>protection de vos droits</i>, tels que le suivi des lieux de détention, et la mise en œuvre de la Convention des Nations Unies pour les handicapés. • Nous fournissons <i>des conseils, l'orientation et la formation</i> aux organismes du secteur de l'État, et de travaillons à construire une prise en compte de notre rôle dans la communauté. [notre traduction]) http://www.ombudsman.parliament.nz/what-we-do

Source : Nos collectes de données, 2015

agences gouvernementales (Nouvelle-Zélande, 2014). Il peut aussi participer à l'élaboration des politiques et des principes de reddition de compte (Australie, 2014) et s'adresser en dernier ressort au parlement (Royaume uni, 2014) pour des prises de mesures dans l'intérêt général des citoyens.

Il existe une diversité dans les valeurs ou standards sur lesquelles se fondent les Ombudsmans dans l'exécution de leur fonction. À la lecture du tableau 6, nous observons par ordre d'occurrence décroissante les valeurs **d'intégrité, de respect, d'indépendance, de justice, d'équité et d'impartialité**. L'United States Ombudsman Association recommande les standards d'indépendance, d'impartialité, de confidentialité et de crédibilité du processus d'investigation (USOA, 2003). Les Ombudsmans de notre échantillon partagent ainsi en commun avec l'USOA, les standards d'indépendance et d'impartialité. Notons toutefois que nous n'avons pas pu documenter les valeurs des Ombudsmans de l'Iowa et de la Nouvelle-Zélande ainsi que le défenseur des droits de la France.

Les Ombudsmans à l'étude partagent en commun les standards d'indépendance et d'impartialité recommandés par United States Ombudsman Association (USOA).

TABLEAU 6
Comparaison des valeurs/standards

Continents/Pays	Valeurs/Standards
Afrique	
Afrique du Sud	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Indépendance et impartialité</i> • Dignité humaine • <i>Égalité</i> • Ubuntu • Redresser (Public Protector, 2014, p.23 [notre traduction]) <ul style="list-style-type: none"> • <i>Imputabilité</i> • <i>Intégrité</i> • Réactivité • Transparence • <i>Justice et équité</i>
Amérique	
Canada	
Alberta	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Intégrité</i> • <i>Respect</i> • Imputabilité • <i>Indépendance</i> Nous apprécions également un environnement de travail qui favorise la croissance personnelle et professionnelle; le développement, la collaboration et le travail d'équipe; l'innovation et la créativité. (https://www.ombudsman.ab.ca/about/about-the-ombudsman/ [notre traduction])
Colombie- Britannique	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Intégrité</i> • <i>Respect</i> • <i>Leadership</i> • Amélioration continue (The office of the Ombudsperson, 2014, p.9 [notre traduction]) <ul style="list-style-type: none"> • Qualité élevée de service • Environnement de confiance • <i>Égalité</i> • Travail d'équipe
Ontario	L'ombudsman a pour intention que son bureau agisse avec autant d' <i>efficacité, de transparence et d'ouverture</i> que possible afin d'assurer <i>l'intégrité et l'imputabilité</i> de ses activités avec le gouvernement provincial et le public.
Québec	L'exercice de ces fonctions et le rôle de médiateur qu'est appelé à jouer le Protecteur du citoyen reposent sur les valeurs de <i>justice, d'équité, de respect, d'impartialité</i> et de transparence. (Protecteur du citoyen, 2014, p.13)

États-Unis	
Alaska	<p>Ces définitions sont appelées normes parce que les enquêteurs de l'Ombudsman mesurent les actions de l'agence contre eux.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Déraisonnable • <u>Injustice</u> • Contraire à la loi • Traitement inefficace • Basé sur une erreur de fait • Abus de pouvoir • Arbitraire • Non prise en charge pour un motif suffisant <p>(http://ombud.alaska.gov/o-standards.php [notre traduction])</p>
Arizona	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Traiter tout le monde équitablement.</u> • <u>Traiter tout le monde avec respect et courtoisie.</u> • Répondre rapidement aux demandes des citoyens. • Fournir une réponse complète autant que faire ce peut • Fournir des solutions utiles aux citoyens. • Fournir des réponses précises aux plaintes des citoyens. <p>(Arizona Ombudsman-Citizens' Aide, 2014, p.3 [notre traduction])</p>
Hawaii	<p>L'Ombudsman sert d'intermédiaire neutre et indépendant entre le citoyen et l'agence. Nous menons nos enquêtes d'une manière équitable et impartiale.</p> <p>(http://ombudsman.hawaii.gov/about-us/ [notre traduction])</p>
Iowa	Non documenté
Europe	
Royaume-Uni	<ul style="list-style-type: none"> • Excellence • <u>Leadership</u> • <u>Intégrité</u> • Diversité <p>(http://www.ombudsman.org.uk/about-us/who-we-are/vision-and-values [notre traduction])</p>
France	Non documenté
Océanie	
Australie	<p>En plus des valeurs de la fonction publique australienne (APS), le Bureau de l'Ombudsman du Commonwealth adhère aux valeurs suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Indépendance</u> • <u>Intégrité</u> • Accessibilité • Professionnalisme <p>(http://www.ombudsman.gov.au/about/what-we-do [notre traduction])</p>
Nouvelle-Zélande	Non documenté

Source : Nos collectes de données, 2015

4.3 Quelques constats

Nous présentons dans cette section une synthèse des informations présentées ci-dessus et nous profitons de l'occasion pour relever quelques particularités dans la manière de rendre compte des rapports. Le tableau 7 ci-dessous présente les éléments de synthèse. Nous avons pu relever dans les rapports une présence accentuée des indicateurs relatifs à la sociologie des plaintes (Danet, 1978). Ces indicateurs sont exclusivement utilisés par l'Ombudsman de Hawaii alors que celui de l'Iowa s'en écarte. Ce dernier utilise tout simplement une approche descriptive. De même, quasiment tous les

Plusieurs Ombudsmans s'inscrivent dans la vague des réformes managériales en nourrissant leur rapport des concepts comme la gouvernance, le management financier, le management des ressources, la clientèle, etc.

rapports s'appuient sur les indicateurs liés aux objectifs stratégiques pour rendre compte de leur performance (Afrique du sud, 2014; Alberta, 2014; Australie, 2014; Québec, 2014; Royaume-Uni, 2014; Nouvelle-Zélande, 2014). Cette démarche s'inspire fortement des approches de mesure axées sur les objectifs d'une part (Ayeni, 1993) et axée sur les résultats, de l'autre (Fowlie, 2008).

Par ailleurs, nous observons des rapports qui innovent notamment sur la question de l'évaluation de l'impact de l'Ombudsman (Australie, 2014; Royaume-Uni, 2014; Nouvelle-Zélande, 2014; Québec, 2014). Également, des innovations majeures sont apparues en matière de développement durable (Australie, 2014; Royaume-Uni, 2014). Plusieurs Ombudsmans s'inscrivent dans la vague des réformes managériales en nourrissant leur rapport des concepts comme la gouvernance, le management financier, le management des ressources, la clientèle, etc. (Afrique du sud, 2014; Alberta, 2014; Australie, 2014; Royaume-Uni, 2014; Nouvelle-Zélande, 2014).

En outre, nous notons également l'absence de données financières dans les rapports de l'Alaska, de l'Arizona et d'Hawaii et ce, contrairement à tous les autres rapports. Signalons la singularité qui caractérise le défenseur des droits (France, 2014) du fait de l'introduction du concept « réclamant » qui contraste avec le concept « plaignant » qui est au cœur de l'Ombudsman parlementaire. Nous observons ainsi une dichotomie défenseur des droits médiateurs de droits.

TABLEAU 7
Typologie des Ombudsmans

Continents/ Pays	Juridiction	Vision	Mandat/ Mission	Valeurs/ Standards	Quelques particularités
Afrique					
Afrique du Sud	Documenté	Documenté	Documenté	Documenté	<ul style="list-style-type: none"> • Centré sur les objectifs stratégiques • Appréciation de l'environnement organisationnel (y compris budget) • Insiste sur la gouvernance • Renseigne la gestion des ressources humaines
Amérique					
Canada					
Alberta	Documenté	Documenté	Documenté	Documenté	<ul style="list-style-type: none"> • Les indicateurs sont définis suivant le plan stratégique • Accent est mis sur les investigations à travers la sociologie des plaintes
Colombie-Britannique	Documenté	Documenté	Documenté	Documenté	<ul style="list-style-type: none"> • Présentation du budget • Présentation de la structure organisationnelle • Remseignement sur la performance du personnel
Ontario	Documenté	Non documenté	Documenté	Documenté	<ul style="list-style-type: none"> • Accent mis sur la formation, la consultation et la communication (médias traditionnelles, réseaux sociaux.) • Participation aux événements

Continents/ Pays	Juridiction	Vision	Mandat/ Mission	Valeurs/ Standards	Quelques particularités
Québec	Documenté	Documenté	Documenté	Documenté	<ul style="list-style-type: none"> • Présentation des cas et des investigations systémiques • Veille législative • Plan stratégique • Déclaration de services aux citoyens • Ressources
États-Unis					
Alaska	Documenté	Non documenté	Non documenté	Documenté	<ul style="list-style-type: none"> • Sociologie des plaintes • Présentation des cas • Aucune donnée financière
Arizona	Documenté	Documenté	Documenté	Documenté	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfaction de la clientèle • Présentation des cas • Aucune donnée financière
Hawaii	Documenté	Non documenté	Documenté	Documenté	<ul style="list-style-type: none"> • Prédominance des chiffres • Sociologie des plaintes (moins axée sur le profil des plaignants.) • Sélection des cas à présenter
Iowa	Documenté	Non documenté	Documenté	Non documenté	<ul style="list-style-type: none"> • Présentation de l'ombudsman • Aucune donnée sur le personnel
Europe					
Royaume-Uni	Documenté	Documenté	Documenté	Documenté	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion des émissions du dioxyde de carbone • Gestion de l'utilisation de l'eau • Gestion des déchets, résidus de bureau
France	Documenté	Non documenté	Documenté	Non documenté	<ul style="list-style-type: none"> • Introduction du concept « réclamant » • Défense des droits plutôt que la médiation des droits
Océanie					
Australie	Documenté	Documenté	Documenté	Documenté	<ul style="list-style-type: none"> • Gouvernance de l'entreprise (les différents comités) • Management financier • Gestion des ressources humaines • Développement durable
Nouvelle Zélande	Documenté	Non documenté	Documenté	Non documenté	<ul style="list-style-type: none"> • Qualité globale des services • Leadership en matière de probité des services publics • Sociologie des plaintes • Catégorisation des plaintes • Répartition géographique des plaintes

Source : Nos collectes de données, 2015

5. Cadre de comparaison de la performance

5.1 Environnement externe

Ayeni (1993) a mis en exergue les variables de l'environnement externe de l'Ombudsman qui sont prises en compte dans la mesure de la performance. Cette dimension organisationnelle est prise en compte par les Ombudsmans de l'Australie (2014) et du Québec (2014). Au total, sur treize Ombudsman analysés, seuls deux documentent l'environnement externe. Plus précisément, ces deux Ombudsmans documentent uniquement la variable « administratif/juridique » omettant ainsi les variables « politique, Socioculturel et économique ». Ce fait, amène à deux hypothèses clés. D'abord, il pourrait s'agir de la complexité de cette dimension organisationnelle. Ensuite, ceci traduirait une « impertinence » de cette dimension dans la mesure de la performance de l'Ombudsman. Les données collectées montrent que le contrôle externe que subi l'Ombudsman permet d'apprécier la seule variable mise en exergue. Ainsi, de façon précise, quatre indicateurs sont utilisés pour un meilleure reddition de compte de l'Ombudsman en ce qui concerne le contexte administratif/juridique.

ENCADRÉ 1

Rappel des variables de la dimension « environnement externe »

- **Administratif/juridique** : Mesure dans laquelle les contextes administratif et juridique influent sur l'organisation.
- **Politique** : Mesure dans laquelle le contexte politique influe sur l'organisation
- **Socioculturel** : Capacité de changer les attitudes sociales et culturelles
- **Économique** : Mesure dans laquelle le contexte économique influe sur l'organisation. Capacité d'élaborer un cadre stratégique pour la concurrence et d'examiner les secteurs industriels, les bases de données sur la société, les niveaux de compétition, les frais de transaction.

L'encadré 2 présente les indicateurs de mesure de cette variable. Dans sa démarche, l'Ombudsman est appelé à donner des précisions sur son implication ou non dans une action en justice ou encore le nombre de plaintes formulées à son encontre par les plaignants.

ENCADRÉ 2

Indicateurs clefs de la variable « administratif/juridique »

- Précision de l'implication ou non de l'Ombudsman dans une action en justice (Qualitative)
- Précision de l'implication ou non de l'Ombudsman dans un litige au tribunal (Qualitative)
- Nombre de contrôle des décisions effectuées par un organisme externe (Quantitative)
- Nombre de plaintes formulées à l'encontre de l'Ombudsman par les plaignants (Quantitative)

5.2 Performance organisationnelle

La performance organisationnelle reprend essentiellement quatre variables à savoir l'efficacité, l'efficience, la pertinence et la viabilité financière. Contrairement aux autres dimensions, la performance organisationnelle est la dimension dont les variables sont systématiquement renseignées à l'exception de la viabilité financière. Cette dernière est exclusivement mentionnée par l'Afrique du sud, l'Iowa et l'Australie. Il y a plus de similitudes entre les Ombudsmans en ce qui concerne la mesure de cette dimension. Les treize Ombudsmans

renseignent chacun à sa manière les variables efficacité, efficience et pertinence. L'efficacité de l'Ombudsman a été appréciée à travers le taux des plaintes, la cible des demandes et des plaintes, le profil des plaignants et la résolution alternative des plaintes. L'efficience s'apprécie à travers le traitement des demandes et des plaintes, le délai de traitement et le profil des plaintes. La pertinence renvoie à la sensibilisation, la communication, l'accessibilité et la visibilité. La viabilité financière quant à elle implique l'autonomie financière de l'institution. Compte tenu de la densité de l'information recueillie, nous présentons une synthèse générique du cadre de mesure dans l'annexe 2. Cependant, les principaux éléments de synthèse de chaque variable sont présentés dans les tableaux 8, 9, 10 et 11 ci-dessous. La lecture de ces différents tableaux démontre l'omniprésence des indicateurs quantitatifs. En définitive, cette dimension s'inspire fortement du modèle théorique de (Danet, 1978) dont les réflexions continuent d'influencer la mesure de la performance de l'Ombudsman.

ENCADRÉ 3

Rappel des variables de la dimension « performance organisationnelle »

- **Efficacité** : Mesure dans laquelle une organisation est capable d'atteindre ses buts.
- **Efficience** : Ratio qui reflète la comparaison entre les résultats obtenus et les frais encourus pour atteindre les objectifs. Mesure dans laquelle les ressources économiques/intrants (fonds, savoir-faire, temps, etc.) sont employés pour atteindre les résultats visés.
- **Pertinence** : Capacité d'une organisation à répondre aux besoins des intervenants prioritaires et à obtenir leur soutien dans le présent et pour l'avenir.
- **Viabilité financière** : Capacité d'une organisation à réunir les fonds nécessaires pour satisfaire à ses exigences fonctionnelles à court, à moyen et à long terme, en plus d'avoir des revenus supérieurs à ses dépenses.

TABLEAU 8

Indicateurs de mesure de l'efficacité

Variables	Sous variables	Indicateurs
Efficacité : Mesure dans laquelle une organisation est capable d'atteindre ses buts.	Taux de plaintes	Nombre de plaintes reçues au cours de l'année
		Nombre de plaintes reçues au cours de l'année précédente
		Nombre de plaintes référées à d'autres institutions (pour conseil)
		Nombre de cas finalisés
		Présentation du domaine des plaintes
		Nombre total de charge de travail pour l'année
		Nombre d'enquêteurs recrutés au cours de l'année
	Cibles des demandes	Catégorisation des demandes
	Cibles des plaintes	Distribution des plaintes juridictionnelles
		Distribution des plaintes non juridictionnelles
		Distribution des plaintes par département
		Distribution des plaintes par division

Variables	Sous variables	Indicateurs
	Profil des plaignants	Sexe
		Age
		Ethnie
		Handicap
	Résolution alternative de plaintes	Existence d'un mécanisme alternatif de résolution des plaintes
		Nombre de dossiers résolus à travers la résolution alternative des plaintes
		Nombre de dossiers non résolus (Non transférés à l'investigation formelle)
		Nombre de dossiers en entente de résolution
		Fréquence des rapports sur les cas de règlement alternatif des différends résolus.

Source : Nos collectes de données, 2015

TABLEAU 9
Indicateurs de mesure de l'efficacité

Variables	Sous variables	Indicateurs
Efficiency: Ratio qui reflète la comparaison entre les résultats obtenus et les frais encourus pour atteindre les objectifs. Mesure dans laquelle les ressources économiques/intrants (fonds, savoir-faire, temps, etc.) sont employées pour atteindre les résultats visés.	Traitement des demandes	Taux de traitement des demandes
	Traitement des plaintes	Taux de traitement des plaintes
		Taux de révision des plaintes
	Délai de traitement	Taux d'accroissement des investigations défendues complètement ou partiellement par rapport à l'année antérieure
		Proportion des cas traités à l'intérieur d'un délai d'un mois
		Proportion des cas traités à l'intérieur d'un délai de six mois
		Proportion des cas traités à l'intérieur d'un délai de 12 mois
		Proportion des plaintes contre l'Ombudsman traitées dans un délai de 4 mois
		Proportion des demandes de revue des décisions traitées à l'intérieur d'un délai de 4 mois
		Taux d'accroissement des plaintes par rapport à l'année antérieure
		Taux de plaintes confirmées par rapport à l'année antérieure.
		Taux de plaintes hors juridiction traité dans un délai d'un mois après réception
		Taux de plaintes n'ayant pas fait l'objet d'investigation ou résolues de façon informelle dans un délai de trois mois réception
		Taux de plaintes traitées en urgence dans un délai de quatre mois après réception
Taux d'investigation prioritaire dans un délai de six mois après réception		
Taux de toutes les investigations traités dans un délai de douze mois après réception		

Variables	Sous variables	Indicateurs
	Profil d'âge des plaintes ouvertes et fermées et autres demandes	Nombre total des dossiers ouverts dont l'âge est inférieur à 1 an
		Nombre total des dossiers ouverts dont l'âge est compris entre 1-2 ans
		Nombre total des dossiers ouverts dont l'âge est compris entre 2-3 ans
		Nombre total des dossiers ouverts vieux de plus de 3 ans
		% de plaintes reçues depuis six mois ou moins
		% de plaintes reçues entre sept et douze mois
		% de plaintes reçues il y a douze mois ou plus
		Nombre de dossiers fermés en 30 jours
		Nombre de dossiers fermés en 90 jours
		Nombre de dossiers fermés en 180 jours
		Nombre de dossiers fermés en 1 an
		Nombre de dossiers fermés en 2 ans
		Nombre de dossiers fermés en 3 ans

Source : Nos collectes de données, 2015

TABLEAU 10
Indicateurs de mesure de la pertinence

Variables	Sous variables	Indicateurs
Pertinence : Capacité d'une organisation à répondre aux besoins des intervenants prioritaires et à obtenir leur soutien dans le présent et pour l'avenir.	Sensibilisation	Nombre de rencontres avec les autorités
		Diffusion du e-newsletter
		Nombre de présentations et de visite à la communauté
		Nombre de réunions avec d'autres organisations
		Accessibilité aux informations par les minorités culturelles
		Promotion du traitement équitable des usagers par des contrôles internes aux agences investiguées au sein du gouvernement
		Promotion et sensibilisation sur la législation
		Préparation et diffusion d'informations lors des travaux de groupes et autres réunions
		Élaboration de TIC et solutions de sécurité physique et élaboration d'un cadre de gouvernance
		Collaboration avec d'autres organismes de résolution des plaintes
		Nombre de visites organisées dans les organismes sous juridiction
		Nombre de visites à l'endroit des communautés
		Nombre de personnes qui ont été touchées au cours de l'année
		Nombre de visiteurs Internet
		Nombre de pages vues
		Publication d'une lettre d'information mensuelle
		Existence de collègues consultatifs
		Existence de comités de dialogue permanents

Variables	Sous variables	Indicateurs
		<p>Nombre de groupes de travail ad hoc</p> <p>Nombre de livrets d'accès public nouvellement mises à jour distribués aux élus, aux fonctionnaires, aux groupes de défense et aux membres du public.</p> <p>Nombre de matériels de formation développés et distribués</p> <p>Nombre de formations organisées</p> <p>Cible des formations organisées</p> <p>Nombre de personnes ayant consulté les vidéos mises en ligne par l'ombudsman</p> <p>Nombre de personnalités qui visitent l'Ombudsman</p> <p>Participation à des séminaires</p> <p>Nombre de sessions de formations organisées</p> <p>Nombre de voyage et de visite effectués</p>
	Accessibilité	<p>Nombre de bureaux mobiles du Protecteur public mené par agent de sensibilisation dans chaque province par mois</p> <p>Nombre de séances d'information menées par agent de sensibilisation dans chaque province par an (en se concentrant sur les organes de l'État).</p> <p>Nombre de créneaux de radio utilisés par province, par an.</p> <p>Nombre d'articles de journaux publiés par province, par an.</p> <p>Nombre d'évènements nationaux conduits par année</p> <p>Nombre de personnes touchées via les activités d'éducation, de communication et de sensibilisation</p> <p>Nombre de réseaux sociaux utilisés</p> <p>% des bâtiments du Protecteur du public sur lequel la signalisation est mise en place</p> <p>Nombre de demandes d'autorisation d'ériger la signalisation du Protecteur du public sur les routes et l'érection de panneaux de signalisation routière.</p> <p>Production et distribution d'une vidéo d'entreprise le 31 Mars ici 2014.</p> <p>Nombre de consultations avec les intervenants nationaux et les engagements par le Protecteur du citoyen dans toutes les provinces</p> <p>Nombre de bulletins d'informations externes publiées par an.</p> <p>Nombre de bulletins d'informations internes publiées par an.</p> <p>Nombre de conférences de presse organisées par année</p> <p>Nombre d'enquêtes périodiques sur la fidélité, la confiance et la foi des parties prenantes</p> <p>Temps nécessaire pour finaliser les examens du développement de l'enquête à la clientèle automatisée électronique.</p> <p>Réalisation d'enquête sur la conformité de l'institution avec notre Charte de service à la clientèle</p> <p>Proportion des Noirs, Asiatiques et autres minorités ethniques qui utilisent les services</p> <p>Taux d'accroissement de la proportion des Noirs, Asiatiques et autres minorités ethniques qui utilisent les services par rapport à l'année antérieure</p>

Variables	Sous variables	Indicateurs
		Taux d'accroissement des clients qui utilisent les services et qui ont des handicaps
		Proportion de personnes handicapées qui utilisent les services de l'Ombudsman comparativement au taux d'handicapés au niveau national
		Taux d'accroissement des requêtes par rapport à l'année antérieure
	Visibilité	Mode de réception et distribution des demandes
	Communication	Médias traditionnels
		Médias sociaux
		Site Web et application mobile

Source : Nos collectes de données, 2015

TABLEAU 11
Indicateurs de mesure de la viabilité financière

Variables	Sous variables	Indicateurs
Viabilité financière : Capacité d'une organisation à réunir les fonds nécessaires pour satisfaire à ses exigences fonctionnelles à court, à moyen et à long terme, en plus d'avoir des revenus supérieurs à ses dépenses.	Autonomie financière	Appréciation qualitative du budget du Protecteur du public
		Présentation des raisons de contraintes financières
		% de poste non financés dans l'organisation
		% des frais du personnel par rapport aux dépenses totales

Source : Nos collectes de données, 2015

5.3 Capacité organisationnelle

À l'instar de la performance organisationnelle, la capacité organisationnelle s'inspire des données quantitatives du modèle d'évaluation axée sur la sociologie des plaintes (Danet, 1978). Afin de mesurer cette dimension, nous avons eu recours aux variables : gestion financière, gestion de programme, processus organisationnel, leadership stratégique, ressources humaines et la structure. Les informations collectées indiquent que le leadership stratégique est une variable qui n'est pas documentée par l'ensemble des Ombudsmans. Or nous savons bien le rôle que joue le leadership stratégique dans la performance d'une organisation. Les Ombudsmans de l'Australie, du Québec et du Royaume-Uni renseignent la gestion financière, la gestion des programmes, le processus organisationnel, les ressources humaines et la structure.

ENCADRÉ 4

Rappel des variables de la dimension « performance organisationnelle »

- **Gestion financière** : Planification financière, recevabilité comptable, états et systèmes financiers.
- **Gestion de programmes** : Planification, exécution et suivi des programmes et des projets.
- **Processus organisationnels** : Résolution de problèmes, prise de décisions, communication, suivi et évaluation.
- **Leadership stratégique** : Leadership, planification stratégique, gestion de créneaux.
- **Ressources humaines** : Planification, dotation en personnel, perfectionnement, évaluation et récompenses, maintien de relations constructives avec le personnel.
- **Structure** : Structure de gouvernance, structure opérationnelle.

Cette étude révèle quelques indicateurs novateurs (cf. annexe 3). Il s'agit entre autres de la prise en compte de la gouvernance et de la gestion des risques en ce qui concerne la structure organisationnelle de l'Ombudsman. Nous pouvons également mentionner, l'existence d'un plan visant à assurer une diversité et une inclusion en ce qui concerne la gestion des ressources humaines. Nous notons également, la capacité de l'institution à documenter les recours contre ses propres décisions par les plaignants non satisfaits de l'approche d'intervention et des décisions de l'Ombudsman.

TABLEAU 12
Indicateurs de mesure de la gestion financière

Variables	Sous variables	Indicateurs
Gestion financière : Planification financière, redevabilité comptable, états et systèmes financiers.	État financier	Existence d'une déclaration de bilan financier
	Management financier	Budget
		Position financière
		Coût du personnel par programme/activités et objectifs
		Coût du personnel par tranche de salaire
		Primes de performance
	Coût de formation	

Source : Nos collectes de données, 2015

TABLEAU 13
Indicateurs de mesure de la gestion des programmes

Variables	Sous variables	Indicateurs
Gestion de programmes : Planification, exécution et suivi des programmes et des projets.	Qualité du service fourni	Standards des services internes et externes
		Planification
		Qualité des rapports
		Suivi

Source : Nos collectes de données, 2015

TABLEAU 14
Indicateurs de mesure du processus organisationnel

Variables	Sous variables	Indicateurs
Processus organisationnels : Résolution de problèmes, prise de décisions, communication, suivi et évaluation.	Approche d'invention	Description de l'approche d'intervention de l'Ombudsman
		Type d'investigation
		Description des critères de qualité
	Communication entre plaignants et autorités gouvernementales	Nombre de réunions pour valider les résultats d'investigation
		Nombre d'investigation complété
		Nombre de dossiers de résolution alternative de plaintes complété
		Taux d'accroissement du nombre de dossiers
		Existence de bases de données des recommandations

Variables	Sous variables	Indicateurs
	Gestion des plaintes	Existence d'un document (plan) d'investigation
		Existence d'une charte de travail
		Existence d'un mécanisme d'identification des problèmes systémiques
		Nombre total des recours
	Demandes de recours obtenues	Nombre de cas de demande de recours concernant les plaintes et autres demandes
		Nombre de cas ayant entraîné des améliorations positives dans l'administration publique
	Recours judiciaires	Taux d'accroissement du nombre d'applications pour des recours judiciaires des décisions de l'Ombudsman

Source : Nos collectes de données, 2015

TABLEAU 15
Indicateurs de mesure des ressources humaines

Variables	Sous variables	Indicateurs
Ressources humaines : Planification, dotation en personnel, perfectionnement, évaluation et récompenses, maintien de relations constructives avec le personnel.	Technologie	Existence de nouvelles options de gestion des cas et des outils e-dossiers (solutions logicielles, scanners portables).
		Formation du personnel au système de gestion des cas
	Profil du personnel	Effectif total du personnel
		Répartition des employés (à temps-plein) par bureau d'Ombudsman
		Répartition des employés (à temps-partiel) par bureau d'Ombudsman
		Répartition des employés (permanent/non permanent) par bureau d'Ombudsman
		Taux d'employés permanents et le personnel temporaire au 30 Juin 2014
		Taux de répartition du personnel suivant le genre (homme et femme)
		Nombre de postes approuvés (2013/2014)
		Nombre d'employés (2013/2014)
		Effectif postes vacants (2013/2014)
		% de postes vacants
		Effectif des emplois au début de la période
		Effectif des emplois perdus
		Effectif des emplois à la fin de la période
		Identification des raisons d'abandon de poste
		Nombre d'Emplois à temps plein travaillé (ETPT)
		Effectif des contractuels
		Effectif des fonctionnaires
		% femmes des effectifs
Taux de représentation de chaque catégorie de niveau A+ et A, d'agents de niveau B et de niveau C.		
Âge moyen des agents du Défenseur des droits		

Variables	Sous variables	Indicateurs
	Santé et sécurité au travail	Nombre de personnes accidentés ou violentés dans le bureau
		Nombre d'investigation conduite au sein du bureau
		Existence d'un mécanisme du poste de travail par l'employé
		Nombre de session de formation (sur la sécurité au travail) organisée à l'intention du personnel
		Existence de lignes directrices de prévention du harcèlement et de lutte contre la discrimination et l'intimidation Existence d'un plan de soutien au personnel et leurs familles immédiates, qui offrent un service de consultation confidentiel, la facilitation des questions de travail d'équipe, des conseils de carrière et de la gestion des questions liées au travail ou personnels.
Plan multiculturel		Existence d'un plan multiculturel pour répondre aux obligations d'accès et d'équité multiculturelles aux membres de la communauté australienne milieux culturels et linguistiques différents.
		Existence d'un mécanisme d'interprète en cas de besoin par le personnel
		Nombre de session de formation organisé à l'endroit du personnel pour le recours à l'interprète en cas de demande
Gestion informationnelle de l'Ombudsman		Existence d'un système de gestion des cas
		Revue périodique de l'approche
Gestion du risque de l'Ombudsman		Existence d'une déclaration d'intention qui identifie nos principaux risques et qui définit les stratégies utilisées pour gérer ces risques
Développement organisationnel		Présentation des absences pour maladie
		Démographie du personnel et sa localisation
		Diversité et inclusion
Équité de recrutement		Effectif du personnel de sexe masculin
		Proportion de sexe féminin
		Proportion de sexe féminin
		Effectif de personnel déficient

Source : Nos collectes de données, 2015

TABLEAU 16
Indicateurs de mesure de la structure

Variables	Sous variables	Indicateurs
Structure : Structure de gouvernance, structure opérationnelle.	Fonctions et rôles	Présentation de la vision de l'Ombudsman
		Présentation de la mission de l'Ombudsman
		Présentation des valeurs de l'Ombudsman
		Présentation du but de l'Ombudsman
		Présentation des fonctions législatives de l'Ombudsman
		Présentation d'autres fonctions de l'Ombudsman

Variables	Sous variables	Indicateurs
	Organisation du bureau	Nombre de bureaux de l'ombudsman
		Présentation de la structure managériale et la direction exécutive de l'Ombudsman
		Nombre de bureaux régionaux
		Nombre de bureau de l'ombudsman dans la province
		Durée du mandat de l'Ombudsman
		Présentation des compétences de chaque département du défenseur des droits
	Gestion des risques	Existence d'une stratégie de gestion des risques
		Gestion des risques causaux par l'équipe exécutive
	Gouvernance	Nombre de déficiences ou des interventions administratives systémiques relatives à la prestation de services et les incidents de mauvaise administration et la corruption identifiés et résolus.
		Nombre d'enquêtes d'investigation identifiées de sa propre initiative, investiguées et conclues
		Vérification de la conformité à la loi sur l'éthique des membres exécutifs.
		Réalisation de rapport sur le suivi, la gestion des enquêtes, la mise en œuvre des mesures correctives et l'impact de celles-ci.
		Nombre de réunions tenues par le comité exécutif
		Présentation des comités de direction
		Existence d'un mécanisme de contrôle de la fraude et de la corruption
		Existence d'un code de conduite pour le personnel de l'Ombudsman
		Existence de mécanisme de contrôle du conflit d'intérêt
		Existence d'un mécanisme sécurité dans l'environnement de travail
		Nombre d'auditions au Parlement
		Nombre de protocoles d'accord conclus avec les parquets généraux
		Nombre de conventions de partenariat conclues dans le but de faciliter le traitement des réclamations et de conduire des actions de promotion des droits
Présentation des activités		
Nombre de recommandations formulées par les comités		
Nombre de rencontres formelles des comités		
Type et nature des comités		
Existence d'un plan de gestion continue et de capacité d'action		
Existence d'une politique d'approvisionnement et de plan d'action		
Existence d'une culture organisationnelle		
Existence d'une déclaration de gouvernance		
Présentation des membres du conseil d'administration		

6. Perspectives

La présente recherche a permis de relever des avancées notoires dans les rapports d'activité de l'Ombudsman. Deux autres dimensions sont apparues très intéressantes pour compléter notre grille de mesure de la performance. Nous les avons catégorisées comme étant la performance environnementale et l'impact. Ces deux dimensions combinées à celle de notre grille d'analyse ainsi que les variables de notre typologie nous ont permis de mettre en exergue un indice de la performance globale. Dans les lignes qui suivent, nous présentons dans un premier temps les deux dimensions complémentaires. Dans un second temps, nous traitons l'indice de la performance globale (sa méthodologie d'élaboration et son application dans le contexte de la mesure de la performance de l'Ombudsman).

6.1 Performance environnementale

La coopération (Afrique du Sud, 2014 ; Alaska, 2014 ; Australie, 2014 ; Québec, 2014 ; Ontario, 2014) et le développement durable (Australie, 2014 ; Royaume-Uni, 2014) sont deux variables qui se sont révélées pertinentes pour apprécier la mesure de la performance de l'Ombudsman. La popularité de la fonction fait en sorte que l'interaction entre plusieurs Ombudsmans est devenue effective. Ainsi, des programmes de formation, de partenariat et de collaboration sont élaborés et mis en œuvre par certains Ombudsmans. Il est vrai que la proportion d'Ombudsmans qui rend compte de ces programmes est assez minime. En considérant cette dimension, les variables formation et liaison permettent d'apprécier également la performance d'un Ombudsman. Par exemple, la formation s'apprécierait entre autres par le nombre de cours enseignés, le nombre de participants aux cours et la provenance des participants ; tandis que la liaison s'apprécierait par le nombre de participation à des événements, le nombre d'engagements/collaborations avec les parties prenantes y compris les organes de l'État par province, par an, le nombre de visites rendus à l'Ombudsman et la participation de l'Ombudsman à des projets de recherche. De plus, le développement durable est un enjeu post moderne. Les Ombudsmans de l'Australie et du Royaume-Uni sont particulièrement sensibles à cet enjeu qui s'apprécie principalement grâce à la gestion des émissions du dioxyde de carbone, à la gestion de l'utilisation de l'eau et à la gestion des résidus/déchets du bureau.

6.2 Impact de l'Ombudsman

La mesure d'impact de l'Ombudsman est l'une des innovations relevées dans certains rapports analysés (Danet, 1978 ; Ayeni, 1993 ; Male, 1999 ; Fowlie, 2008 ; Stuhmcke, 2006 ; Affodegon, Jacob & Montigny, 2016).

Globalement les variables de mesure de l'impact de l'ombudsman sont centrées d'une part, sur l'administration sous sa juridiction et d'autre part, elles sont centrées sur les services fournis par l'Ombudsman lui-même. Ainsi, concernant les services publics, l'impact peut être mesuré à travers les investigations systémiques (Alberta, 2014 ; Colombie-Britannique, 2014 ; Nouvelle-Zélande, 2014 ; Québec, 2014), le discours et/ou mémoire, la qualité globale des services publics (Nouvelle-Zélande, 2014 ; Québec, 2014), le leadership en matière de probité des services publics (Nouvelle-Zélande, 2014). Concernant, les services de l'Ombudsman, l'impact peut être mesuré à travers la satisfaction globale de sa clientèle (Arizona, 2014 ; Royaume Uni, 2014 ; Québec, 2014) et l'apprentissage (Royaume Uni, 2014). Notamment également la veille législative et réglementaire introduite par le Québec. Le tableau 18 présente les différentes variables ainsi que les indicateurs et les sous-indicateurs de leur mesure.

TABLEAU 17
Synthèse des indicateurs de la performance environnementale des Ombudsmans

Dimensions organisationnelles		Variables		Sous variables		Indicateurs		Sous indicateurs		Nature de l'indicateur	
Performance environnementale	Coopération	Formation	Liaison			Nombre de cours enseignés	Non documenté		Quantitative		
						Nombre de participants aux cours	Non documenté		Quantitative		
						Provenance des participants	Non documenté		Qualitative		
							Nombre de participation à des événements	Non documenté		Quantitative	
							Nombre d'engagements/collaborations avec les parties prenantes y compris les organes de l'État par province, par an.	Non documenté		Quantitative	
							Nombre de visite rendus à l'Ombudsman	Non documenté		Quantitative	
	Développement durable		Gestion des émissions du dioxyde de carbone				Participation de l'Ombudsman à des projets de recherche	Non documenté		Qualitative	
							Taux d'émission (CO2/tonnes)	Taux d'émission de CO2 (tonnes)		Quantitative	
								Taux d'émission brute pour le champ 3 de voyage d'affaire		Quantitative	
								Émissions totales de gaz à effet de serre.		Quantitative	
								Taux d'énergie (kWh)	Taux de consommation (unités)		Quantitative
									Taux marginal de réduction de la consommation d'énergie (méga joules par personne) par rapport à l'année antérieure		Quantitative
									Total kWh		Quantitative
		Coût des émissions	Coût des émissions pour l'énergie du bâtiment		Quantitative						
			Coût des émissions pour les voyages d'affaire		Quantitative						
			Coût total des émissions des gaz à effet de serre		Quantitative						

Dimensions organisationnelles	Variables	Sous variables	Indicateurs	Sous indicateurs	Nature de l'indicateur
		Gestion de l'utilisation de l'eau	Existence de système d'économie d'eau	Non documenté	Qualitative
		Gestion des résidus/déchets du bureau	Existence d'un mécanisme de gestion des déchets	kg de déchets recyclés	Quantitative
			Réduction d'utilisation des papiers et l'utilisation réduite de photocopieurs.	Non documenté	Qualitative
			Taux de produits recyclable ou de carbone neutre dans les papiers ou autres produits manufacturés	Non documenté	Quantitative
			Utilisation de papiers recyclable	Non documenté	Qualitative

Source : Nos collectes de données, 2015

TABLEAU 18
Synthèse des indicateurs d'impact des Ombudsmans

Dimensions organisationnelles	Variables	Sous variables	Indicateurs	Sous indicateurs	Nature de l'indicateur				
Impact: la part de changement de résultat qui peut être attribué à l'Ombudsman	Investigations systémiques		Nombre de conclusions formulées	Non documenté	Quantitative				
			Nombre de recommandations formulées	Non documenté	Quantitative				
			Nombre de recommandations acceptées	Non documenté	Quantitative				
			Identification des problèmes récurrents des plaignants, des rapports statutaires, des inspections et l'engagement des parties prenantes	Nombre de cas concernant des insuffisances procédurales	Nombre de cas concernant des décisions ou d'omissions irraisonnables, injustes, oppressives ou d'actes discriminatoires	Quantitative			
					Nombre de cas concernant des erreurs légales ou factuelles	Quantitative			
					Nombre de conseils, d'explications ou de raisons inadéquates	Quantitative			
					Nombre de cas où les procédures ne sont pas claires	Quantitative			
					Nombre de cas où le délai est irraisonnable	Quantitative			
					Nombre de cas où la politique est irraisonnable et l'impact décevant	Quantitative			
					Nombre de cas où l'acte ou la décision est fausse	Quantitative			
					Non documenté	Quantitative			
					Contribution à l'administration publique à travers des discours, rapports, mémoires et les guides des meilleures pratiques.	Nombre de présentations et de discours prononcés à l'endroit de l'administration publique	Nombre et nature des propositions à l'administration gouvernementale	Non documenté	Quantitative
							Nombre de présentations effectuées sur demande des parlementaires sur les propositions	Non documenté	Quantitative
	Nombre de présentations statutaires	Non documenté	Quantitative						
		Nombre d'inspections effectuées à l'égard de l'administration publique	Non documenté	Quantitative					

Dimensions organisationnelles	Variables	Sous variables	Indicateurs	Sous indicateurs	Nature de l'indicateur
		Qualité globale des services publics	Score de qualité mesuré via l'enquête	Non documenté	Quantitative
		Leadership en matière de probité des services publics	Le rang occupé par l'Ombudsman (parmi les 3 premiers) dans le classement de transparency international	Non documenté	Quantitative
		Apprentissage des feedbacks des clients	Taux de clients satisfaits des services de l'Ombudsman	Non documenté	Quantitative
			Taux de satisfaction des clients dont les plaintes sont traitées suite à une investigation	Taux de satisfaction des clients dont les plaintes sont en investigation comparativement à ceux dont les plaintes sont en évaluation	Quantitative
		Satisfaction de la clientèle	Nombre de décisions prises à propos des plaintes lors des investigations	Taux de satisfaction des clients comparé au de satisfaction des clients d'autres ombudsmans	Quantitative
			Nombre de plaintes reçues concernant les décisions de l'Ombudsman	Non documenté	Quantitative
			% de demande par année	Non documenté	Quantitative
			% d'évaluation par année	Non documenté	Quantitative
			% d'investigations complétées par année	Non documenté	Quantitative
			% d'investigations partiellement complétées par année	Non documenté	Quantitative
			Délai de traitement des plaintes depuis que nous sommes contactées jusqu'à la décision suite à l'investigation	Non documenté	Quantitative
			Taux de variation du délai par rapport à l'année antérieure	Non documenté	Quantitative
			Taux de satisfaction de la clientèle	Non documenté	Quantitative

Dimensions organisationnelles	Variables	Sous variables	Indicateurs	Sous indicateurs	Nature de l'indicateur
	Réformes législatives et réglementaires	Examen des projets de loi	Nombre de Projets de loi présentés à l'Assemblée nationale	Non documenté	Quantitative
			Nombre de Projets de loi transmis pour examen	Non documenté	Quantitative
			Nombre Projets de loi visés par une intervention	Non documenté	Quantitative
		Examen Des Projets De Règlement	Nombre de Projets de règlement publiés à la Gazette officielle	Non documenté	Quantitative
			Nombre de Projets de règlement transmis pour examen	Non documenté	Quantitative
			Nombre de Projets de règlement visés par une intervention	Non documenté	Quantitative

Source : Nos collectes de données, 2015

6.3 Indice de performance globale

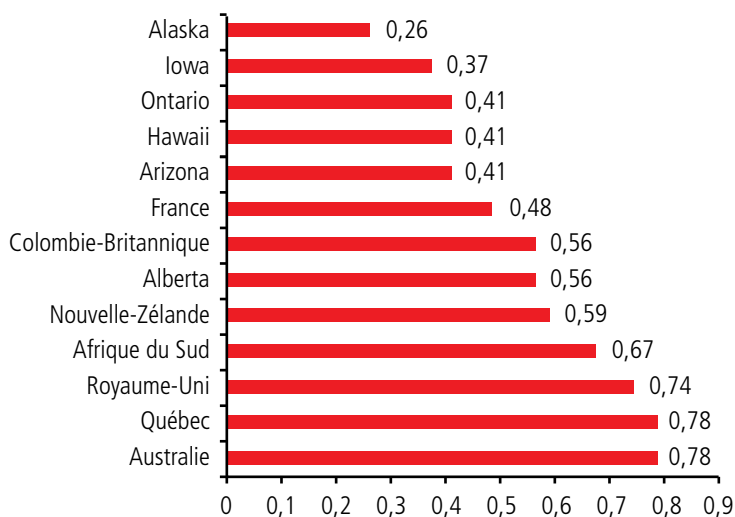
Au regard de tout ce qui précède, il a été possible de mettre en relief l'ensemble des variables afin d'apprécier la performance globale de l'Ombudsman. L'indice de performance globale traduit une meilleure reddition de compte. En d'autres termes, plus un Ombudsman documente son rapport annuel d'activité, plus il démontre une meilleure performance. Cet indice a été conçu sur la base de données qualitatives.

Le premier critère d'élaboration de notre indice concerne la documentation ou non de tous les paramètres présentés dans les sections précédentes. Nous partons du principe selon lequel, chaque Ombudsman doit avoir une vision claire, une mission, des valeurs et une juridiction (critères) clairement définies dans les rapports afin de permettre au lecteur de relier ces informations à la performance.

Par ailleurs, notre étude a identifié les dimensions « performance environnementale et impact » comme complémentaires à l'environnement externe, la performance organisationnelle et la capacité organisationnelle. Dans une démarche dichotomique, nous avons attribué 0 pour l'absence (la non documentation) et 1 pour la présence (la documentation) de l'information relative à chaque critère. Le tableau 19 ci-dessous présente la synthèse des paramètres à l'étude.

Le deuxième critère concerne la documentation des indicateurs traduisant la précision des informations fournies par l'Ombudsman aux parties prenantes. Pour l'appréciation de ce critère, nous avons, dans un premier temps, dénombré les indicateurs. Nous avons ensuite procédé à une comparaison par paire (voir la matrice de comparaison par paire ainsi que les détails en annexe 4). En effet, dans une comparaison de n objets, le nombre de comparaison représente $n*(n-1)/2$. Ayant 13 Ombudsmans, nous avons procédé à 78 comparaisons. Ne pouvant pas discriminer le critère en fonction de la présence ou non des indicateurs, nous avons utilisé une échelle ordinale de 0 à 3, où 0 est le plus faible score et 3 représente le score le plus élevé pour le critère.

FIGURE 4
Indice de performance globale



Source : Notre propre histogramme

Enfin, nous avons classé les Ombudsmans en fonction des points totaux obtenus suite à la comparaison par paire. En réalité, conformément à la structure pyramidale (Figure 2), il est important que chaque Ombudsman donne suffisamment de détails qui permettent de mieux mesurer ou d'évaluer sa performance relativement

TABLEAU 19
Synthèse des paramètres à l'étude

Critères					Environnement externe				Performance organisationnelle				Capacité Organisationnelle				Performance environnementale		Impact		
	Juridiction	Vision	Mandat/Mission	Valeur/Standard	Administratif/juridique	Politique	Socioculturel	Économique	Efficacité	Efficienc	Pertinence	Viabilité financière	Gestion financière	Gestion de programme	Processus organisationnel	Leadership stratégique	Ressources humaines	Stru cture		Coopération	Développement durable
Ombudsman																					
Afrique du Sud	D	D	D	D	ND	ND	ND	ND	D	D	D	D	D	D	ND	ND	D	D	D	ND	ND
Alaska	D	ND	ND	D	ND	ND	ND	ND	D	D	D	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND
Alberta	D	D	D	D	ND	ND	ND	ND	D	D	D	ND	D	D	ND	ND	D	D	ND	ND	D
Arizona	D	D	D	D	ND	ND	ND	ND	D	D	D	ND	ND	ND	ND	ND	D	D	ND	ND	D
Australie	D	D	D	D	D	ND	ND	ND	D	D	D	ND	D	D	D	ND	D	D	D	D	D
Colombie Britannique	D	D	D	D	ND	ND	ND	ND	D	D	D	ND	D	D	ND	ND	D	D	ND	ND	D
France	D	ND	D	ND	ND	ND	ND	ND	D	D	D	ND	D	ND	ND	ND	D	D	ND	ND	ND
Hawaii	D	ND	D	D	ND	ND	ND	ND	D	D	D	ND	ND	ND	ND	ND	D	ND	ND	ND	ND
Iowa	D	ND	D	ND	ND	ND	ND	ND	D	D	D	D	ND	ND	ND	ND	D	D	ND	ND	ND
Québec	D	D	D	D	D	ND	ND	ND	D	D	D	ND	D	D	D	ND	D	D	D	ND	D
Nouvelle Zélande	D	ND	D	ND	ND	ND	ND	ND	D	D	D	D	ND	ND	D	ND	D	D	ND	ND	D
Ontario	D	ND	D	D	ND	ND	ND	ND	D	D	D	ND	D	ND	ND	ND	ND	ND	D	ND	ND
Royaume-Uni	D	D	D	D	ND	ND	ND	ND	D	D	D	ND	D	D	D	ND	D	D	ND	D	D

D = Information documentée

ND = Information non documentée

Source : Nos collectes de données, 2015

aux données relayées pour renseigner les dimensions : environnement externe, performance organisationnelle, capacité organisationnelle, performance environnementale et impact.

Le troisième critère concerne les sous indicateurs. Nous avons utilisé la même procédure que le critère précédent pour apprécier les rapports, les uns par rapport aux autres. L'annexe 5 présente les détails de comparaison par paire des sous indicateurs. Enfin, les trois critères ont été agrégés pour l'élaboration de l'indice de performance globale. Notre indice de performance globale comporte bien évidemment des biais notamment ceux en rapport avec la validité de construction, étant donné qu'il s'agit d'une seule codification des rapports. Nous mettons ici en exergue l'intérêt cognitif des chercheurs.

Un Ombudsman qualifié d'idéal type serait dans ce cas, celui ayant documenté d'une part tous les paramètres recensés, et d'autre part, qui a obtenu un score de trois pour la documentation de ses indicateurs et un score de trois pour la documentation de ses sous indicateurs. L'idéal type obtiendrait à cet effet un score maximal de 27. Nous avons déterminé le score total de chaque Ombudsman en additionnant son score pour chaque paramètre. Le tableau 20 ci-dessous présente la synthèse des scores de chaque Ombudsman ainsi que son indice de la performance globale.

Au total, la figure 4 indique que 7 cas de notre échantillon ont un indice global supérieur à 0,50 tandis que 6 cas ont un indice inférieur à 0,50. L'Ombudsman de l'Australie et le Protecteur du Citoyen du Québec ont l'indice de performance globale (0,78) le plus élevé. L'Ombudsman du Royaume Uni a un indice de 0,74 tandis que le Protecteur public d'Afrique du Sud a un indice de 0,67. L'Ombudsman de la Nouvelle Zélande a un indice de 0,59. Les Ombudsmans de l'Alberta et de la Colombie Britannique ferment la marche supérieure avec le même indice de valeur 0,56. Le défenseur des droits de la France ouvre la borne inférieure avec un indice de 0,48. Viennent l'Arizona, Hawaii et l'Ontario avec un indice de 0,41 qui sont suivis des Ombudsmans de l'Iowa (0,37) et de l'Alaska (0,26) qui ferme la borne inférieure.

En faisant fi des disparités juridictionnelles, en considérant que toute chose étant égal par ailleurs, l'indice de la performance globale nous permet de conclure que les Ombudsmans de l'Australie, du Québec et du Royaume-Uni sont davantage similaires dans leur façon de rendre compte leur performance. Il en est de même pour ceux d'Afrique du sud, de la Colombie-Britannique, de l'Alberta et de la Nouvelle-Zélande. L'Arizona, l'Hawaii, l'Ontario et la France sont également similaires. À peu de choses près, les Ombudsmans de l'Iowa et de l'Alaska sont assez similaires.

Se fondant sur ces similarités, nous pouvons définir des catégories d'Ombudsman suivant le niveau de précision dans la reddition de compte des Ombudsmans. Il se dégage les quatre catégories ci-après :

- catégorie A : Australie, Québec et Royaume-Uni
- catégorie B : Afrique du Sud, Alberta, Colombie-Britannique et Nouvelle-Zélande
- catégorie C : Arizona, France, Hawaii et Ontario
- catégorie D : Alaska et Iowa

Se fondant sur ces similarités, nous pouvons définir des catégories d'Ombudsman suivant le niveau de précision dans la reddition de compte des Ombudsmans.

TABLEAU 20
 Synthèse de l'indice de la performance globale

Critères	Ombudsman				Variables														Impact	Indicateurs	Sous-indicateurs	Total (27)	Indice (%)				
	Juridiction	Vision	Mandat/Mission	Valeur/Standard	Environnement externe				Performance organisationnelle				Capacité Organisationnelle											Performance environnementale			
					Administratif/juridique	Politique	Socioculturel	Économique	Efficacité	Efficiace	Pertinence	Viabilité financière	Gestion financière	Gestion de programme	Processus organisationnel	Leadership stratégique	Ressources humaines	Structure	Coopération	Développement durable							
Australie	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	3	2	21	0,78
Québec	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	3	3	21	0,78
Royaume-Uni	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	3	3	20	0,74	
Afrique du Sud	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	0	0	3	2	18	0,67	
Nouvelle Zélande	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0	1	3	3	16	0,59	
Alberta	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	1	0	1	1	0	0	0	1	1	2	15	0,56	
Colombie Britannique	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	1	0	1	1	0	0	0	1	1	2	15	0,56	
France	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	2	3	13	0,48	
Arizona	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0	11	0,41	
Hawaii	1	0	1	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	2	2	11	0,41	
Ontario	1	0	1	1	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	2	11	0,41	
Iowa	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	10	0,37	
Alaska	1	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	7	0,26	

Source : Nos collectes de données, 2015

Conclusions et limites de la recherche

L'imputabilité est une exigence démocratique ayant comme corolaire la course effrénée des organisations publiques à la performance. Les hauts fonctionnaires d'un parlement, ou ses personnes désignées, ne se soustraient en aucun cas à ce vœu d'imputabilité sociétale et/ou diagonale. La première qui renvoie aux actions menées par la société civile pour obliger les titulaires de charge à une reddition de compte. La deuxième qui est une spécificité de certaines institutions renvoie à l'obligation de rendre des comptes sans une possibilité de sanction des actions entreprises par le titulaire de charge publique. C'est dans ce cadre que s'inscrit l'imputabilité des Ombudsmans qui sont avant tout des institutions au service des citoyens. De ce fait, leur indépendance institutionnelle ne les soustrait pas de leur devoir de rendre des comptes. Par cette étude comparative, nous avons tenté d'identifier et de regrouper de façon générique des indicateurs objectivement vérifiables qui permettent de mesurer la performance de treize institutions publiques de protection ou de défense des droits des citoyens.

Cette approche comparative s'inscrit dans une démarche de recherche innovante en ce qui concerne l'avancement dans connaissances sur la mesure de la performance. De plus, pour assurer la validité externe de nos résultats, nous nous sommes focalisés davantage sur les Ombudsmans parlementaires que gouvernementaux. Toutefois, l'approche présente trois principales faiblesses. La première est le niveau d'analyse qui fait l'amalgame entre des institutions de différents paliers de gouvernement. La seconde est la tentative de prise en compte des réalités françaises qui s'écartent de la logique de médiation qui caractérise un Ombudsman classique et qui est davantage ancré dans la défense des droits de par sa mission. Bien évidemment le défenseur des droits de la France est un Ombudsman gouvernemental. La troisième est en rapport avec la validité de construction. L'intérêt cognitif des chercheurs ont influencé la nature des choix en ce qui concerne l'identification des indicateurs et des sous indicateurs pour apprécier les variables théoriques en rapport avec les dimensions relevées dans la littérature. Toutefois, nous travaillons à perfectionner nos outils pour esquisser toutes ces faiblesses qui du reste sont communes aux études qualitatives de type descriptif.

Nos analyses révèlent des similarités de juridiction des Ombudsmans parlementaires. Il apparaît également que la vision, la mission ainsi que les valeurs sont assez semblables entre ces organismes. Les résultats de cette étude comparative ont mis en évidence deux autres dimensions (performance environnementale et impact) en plus des trois identifiées dans la littérature (environnement externe, performance organisationnelle et capacité organisationnelle) pour évaluer la performance d'un Ombudsman. La performance peut s'apprécier désormais en tenant compte des indicateurs relativement à ces cinq dimensions et au niveau de détails (indicateurs et sous indicateurs) fournis par les Ombudsmans dans leur rapport annuel d'activités. Enfin, l'une des principales innovations de cette étude est l'indice de la performance globale qu'il a été possible de construire en tenant compte des paramètres à l'étude. Bien évidemment, l'indice vient avec ses limites et par conséquent, il mérite d'être perfectionné dans les prochaines recherches sur l'imputabilité diagonale des Ombudsmans.

Références bibliographiques

- Aberbach, J. D., & Rockman, B. A. (1987). Comparative Administration Methods, Muddles, and Models. *Administration & society*, 18(4), 473-506.
- Aucoin, P., & Heintzman, R. (2000). The dialectics of accountability for performance in public management reform. *INTERNATIONAL REVIEW OF ADMINISTRATIVE SCIENCES*, 66(1), 45-55.
- Bovens, M. (2007). Analysing and Assessing Accountability: A Conceptual Framework 1. *European Law Journal*, 13(4), 447-468. doi: 10.1111/j.1468-0386.2007.00378.x
- Bovens, M. (2005). Public Accountability. In Ferlie, E., Lynn, L. E., & Pollitt, C. (2005). *The Oxford handbook of public management*. Oxford: Oxford University Press.
- Brandsma, G., & Schillemans, T. (2013). The Accountability Cube : Measuring Accountability. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 23(4), 953.
- Danet, B. (1978). Toward a Method to Evaluate the Ombudsman Role. *Administration & Society*, 10(3), 335-370. doi: <http://dx.doi.org/10.1177/009539977801000304>
- Fitzpatrick, J., Goggin, M., Heikkila, T., Klingner, D., Machado, J., & Martell, C. (2011). A new look at comparative public administration : Trends in research and an agenda for the future. *Public Administration Review*, 71(6), 821-830.
- Heinrich, C. J. (2002). Outcomes-Based Performance Management in the Public Sector : Implications for Government Accountability and Effectiveness. *Public Administration Review*, 62(6), 712-725.
- Jacob, S., & Genard, J.-L. (2011). Employment policy confronted with new patterns of governance centred on coordination and performance. *International Review of Administrative Sciences*, 77(3), 531.
- Julnes, P. D. L. (2006). Performance measurement an effective tool for government accountability? The debate goes on. *Evaluation*, 12(2), 219-235.
- Lebas, M. J. (1995). Performance measurement and performance management. *International journal of production economics*, 41(1), 23-35.
- Lindberg Staffan, I. (2013). Cartographie de l'imputabilité : Concepts fondamentaux et sous-types. *Revue Internationale des Sciences Administratives*(2), 209.
- Morin, D. (2012). Les auditeurs législatifs : héros intouchables ? *Télescope : Revue d'analyse comparée en administration publique*, 18(3), 110-130.
- Pollitt, C. (2006). Performance Management in Practice : A Comparative Study of Executive Agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(1), 25-44. doi: 10.1093/jopart/mui045
- Riggs Fred, W. (2010). Tendances de l'étude comparée de l'administration publique. *Revue Internationale des Sciences Administratives*(4), 785.
- Romzek, B. S. (2000). Dynamics of public sector accountability in an era of reform. *INTERNATIONAL REVIEW OF ADMINISTRATIVE SCIENCES*, 66(1), 21-44.
- Schillemans, T., & Busuioc, M. (2015). Predicting Public Sector Accountability: From Agency Drift to Forum Drift. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(1), 191.
- Schmitter, P. C. (2004). The ambiguous virtues of accountability. *Journal of democracy*, 15(4), 47-60.

- Smulovitz, C., & Peruzzotti, E. (2000). Societal Accountability in Latin America. *Journal of Democracy*, 11(4), 147-158.
- Talbot, C. (2005). *The Oxford handbook of public management*. Oxford: Oxford University Press.
- Van Dooren, W., Bouckaert, G., & Halligan, J. (2010). *Performance management in the public sector*: Routledge.
- Wang, X. (2002). Assessing administrative accountability: Results from a national survey. *American Review of Public Administration*, 32(3), 350-370.

Annexes

ANNEXE 2 Synthèse des indicateurs de performance organisationnelle des Ombudsmans

Dimensions organisationnelles	Variables	Sous variables	Indicateurs	Sous indicateurs	Nature de l'indicateur		
Performance organisationnelle	Efficacité : Mesure dans laquelle une organisation est capable d'atteindre ses buts.	Taux de plaintes	Nombre de plaintes reçues au cours de l'année	Non documenté	Quantitative		
			Nombre de cas finalisés	Non documenté	Quantitative		
			Nombre total de charge de travail pour l'année	Non documenté	Quantitative		
			Nombre d'enquêteurs recrutés au cours de l'année	Non documenté	Quantitative		
			Domaine des plaintes	Non documenté	Qualitative		
			Nombre de plaintes reçues au cours de l'année précédente	Non documenté	Quantitative		
			Nombre de plaintes reçues au cours de l'année	Non documenté	Quantitative		
			Nombre de plaintes référées à d'autres institutions (pour conseil)	Non documenté	Quantitative		
			Cibles des demandes	Catégorisation des demandes	Nombre de demandes provenant individus (public en général)	Nombre de demandes provenant individus (public en général)	Quantitative
					Nombre de demandes provenant des prisonniers et des défenseurs des prisonniers	Nombre de demandes provenant des prisonniers et des défenseurs des prisonniers	Quantitative
					Nombre de demandes provenant des médias	Nombre de demandes provenant des médias	Quantitative
					Nombre de plaintes provenant des compagnies, associations et autres corporations	Nombre de plaintes provenant des compagnies, associations et autres corporations	Quantitative
			Nombre de demandes provenant des départements, des organisations gouvernementales et des autorités locales	Nombre de demandes provenant des départements, des organisations gouvernementales et des autorités locales	Quantitative		
			Nombre de demandes provenant des unités de recherche de partis politiques	Nombre de demandes provenant des unités de recherche de partis politiques	Quantitative		

Dimensions organisationnelles	Variables	Sous variables	Indicateurs	Sous indicateurs	Nature de l'indicateur
				Nombre de demandes provenant des membres du parlement	Quantitative
				Nombre de demandes provenant des groupes d'intérêt	Quantitative
				Nombre de demandes provenant des chercheurs	Quantitative
				Nombre de demandes provenant des ministères	Quantitative
				Nombre de demandes provenant des unions de commerçant	Quantitative
				Nombre de demandes provenant d'autres	Quantitative
				Nombre total de demandes	Quantitative
			Distribution des plaintes juridictionnelles	Nombre de plaintes par lieu d'habitation	Quantitative
	Cibles des plaintes			Population * / lieu d'habitation	Quantitative
				% de la population/ lieu d'habitation	Quantitative
				Nombre total de demandes/lieu d'habitation	Quantitative
				% des demandes totales/ lieu d'habitation	Quantitative
				Nombre total	Quantitative
				Nombre de plaintes juridictionnelles/ lieu d'habitation	Quantitative
				Nombre de plaintes non juridictionnelles/lieu d'habitation	Quantitative
				Nombre de plaintes juridictionnelles/ Agence	Quantitative
				% du nombre total/Agence	Quantitative
			Nombre de plaintes interrompue/Agence	Quantitative	
		Nombre de plaintes abandonnées/ Agence	Quantitative		

Dimensions organisationnelles	Variables	Sous variables	Indicateurs	Sous indicateurs	Nature de l'indicateur
				Nombre de plaignants assistés/Agence	Quantitative
				Nombre de plaintes en entente de traitement	Quantitative
				% du nombre total de plaintes juridictionnelles	Quantitative
				Nombre de plaintes fondées/Agence	Quantitative
				Nombre de plaintes corrigées/Agence	Quantitative
				Nombre de plaintes non corrigées/ Pas d'actions nécessairement/Agence	Quantitative
				% total des investigations fondées complétées	Quantitative
			Distribution des plaintes par département	Nombre total de plaintes ouvertes contre un département	Quantitative
				taux d'évolution des plaintes par département	Quantitative
				% des plaintes par département par rapport à l'ensemble des plaintes	Quantitative
				Comparaison du nombre de plaintes de l'année n+1 à celui de l'année n	Quantitative
				Taux d'implication d'un département dans l'ensemble des plaintes	Quantitative
				Comparaison du nombre de plaintes d'un département de l'année n+1 à celui de l'année n	Quantitative
			Distribution des plaintes par division	Nombre total de plaintes ouvertes contre une division	Quantitative
				Taux de l'évolution des plaintes par division	Quantitative
				% des plaintes par division par rapport à l'ensemble des plaintes	Quantitative

Dimensions organisationnelles	Variables	Sous variables	Indicateurs	Sous indicateurs	Nature de l'indicateur
				Comparaison du nombre de plaintes de l'année n+1 à celui de l'année n	Quantitative
				Taux d'implication d'une division dans l'ensemble des plaintes	Quantitative
				Proportion des plaintes d'une division par rapport aux plaintes du département	Quantitative
				Comparaison du nombre de plaintes d'une division de l'année n+1 à celui de l'année n	Quantitative
			Distribution des plaintes non juridictionnelles	Nombre de plaintes hors juridiction	Quantitative
				% total/Exclusions juridictionnelles	Quantitative
		Profil des plaignants	Sexe	Proportion des plaignants ayant le sexe masculin	Quantitative
				Proportion des plaignants ayant le sexe féminin	Quantitative
				Proportion des plaignants âgés entre 18-34	Quantitative
		Age		Proportion des plaignants âgés entre 35-54	Quantitative
				Proportion des plaignants âgés entre 55-74	Quantitative
				Proportion des plaignants âgés entre 75+	Quantitative
		Ethnie		Proportion des plaignants qui sont des Noirs, Asiatiques et autres minorités ethniques	Quantitative
				Proportion des plaignants qui sont des Blancs Anglais	Quantitative
		Handicap		Proportion des plaignants qui ont des handicaps	Quantitative
				Proportion des plaignants qui n'ont pas d'handicaps	Quantitative

Dimensions organisationnelles	Variables	Sous variables	Indicateurs	Sous indicateurs	Nature de l'indicateur
	<p>Efficiency : Ratio qui reflète la comparaison entre les résultats obtenus et les frais encourus pour atteindre les objectifs. Mesure dans laquelle les ressources économiques/intrants (fonds, savoir-faire, temps, etc.) sont employées pour atteindre les résultats visés.</p>	<p>Résolution alternative de plaintes</p>	<p>Nombre de dossiers résolus à travers la résolution alternative des plaintes</p>	<p>Proportion du public au Royaume-Uni qui est sensibilisée sur l'Ombudsman parlementaire et les services de santé</p>	<p>Quantitative</p>
			<p>Nombre de dossiers non résolus (Non transférés à l'investigation formelle)</p>	<p>Non documenté</p>	<p>Quantitative</p>
			<p>Nombre de dossiers en entente de résolution</p>	<p>Non documenté</p>	<p>Quantitative</p>
			<p>Existence d'un mécanisme alternatif de résolution des plaintes</p>	<p>Non documenté</p>	<p>Qualitative</p>
			<p>Fréquence des rapports sur les cas de règlement alternatif des différends résolus.</p>	<p>Non documenté</p>	<p>Quantitative</p>
			<p>Taux de traitement</p>	<p>Nombre de demandes nécessitant des explications, des conseils et autres conseils aux plaignants</p>	<p>Quantitative</p>
				<p>% de demandes nécessitant des explications, des conseils et autres assistances aux plaignants</p>	<p>Quantitative</p>
				<p>Nombre de demandes pour lesquelles des conseils ont été donnés aux plaignants pour s'adresser à l'agence en premier ressort</p>	<p>Quantitative</p>
				<p>Nombre de cas dans lesquels le demandeur a été orienté vers une autre agence de résolution des plaintes</p>	<p>Quantitative</p>
				<p>Nombre de cas directement référé l'agence du secteur public concerné</p>	<p>Quantitative</p>
	<p>Nombre de demandes pour lesquelles nous avons invité les personnes à formuler des plaintes</p>	<p>Quantitative</p>			
	<p>Nombre total de demande par juridiction</p>	<p>Quantitative</p>			

Dimensions organisationnelles	Variables	Sous variables	Indicateurs	Sous indicateurs	Nature de l'indicateur
		Traitement des plaintes	Taux de traitement	% de tous les cas relevant de la compétence de l'Ombudsman	Quantitative
				Nombre de plaintes référées à d'autres structures	Quantitative
				Nombre de plaintes n'ayant pas besoin d'investigation	Quantitative
				Nombre de plaintes résolues sans investigation	Quantitative
				Nombre de plaintes résolues en investigation discontinue	Quantitative
				Nombre totale de plaintes résolues durant l'investigation	Quantitative
				Nombre de plaintes résolues à la fin de l'investigation (opinion finale formulée)	Quantitative
				Nombre de fichiers ouverts assignés	Quantitative
				Nombre de dossiers ouverts par juridiction	Quantitative
				Nombre de fichiers ouverts en entente d'être assignés	Quantitative
				Nombre de dossiers d'assistance et/ou référés fermés	Quantitative
				Nombre de dossiers rejetés	Quantitative
				Nombre de dossiers acceptés	Quantitative
				Nombre de dossiers d'investigation formelle complétés	Quantitative
				Nombre de dossiers pour lesquels il n'y a pas d'investigation initiée	Quantitative
				Nombre de dossiers traités	Quantitative
				Nombre de dossiers dont les conclusions ne sont pas justifiées	Quantitative

Dimensions organisationnelles	Variables	Sous variables	Indicateurs	Sous indicateurs	Nature de l'indicateur
				Nombre de dossiers fermés dont les conclusions sont justifiées	Quantitative
				Nombre total de dossiers fermés	Quantitative
				Nombre de dossiers ouverts au 31 mars 2014	Quantitative
				Nombre de dossiers reportés des années antérieures	Quantitative
			Taux de révision des plaintes	% de plaintes évaluées par rapport à l'année antérieure	Quantitative
				Nombre de plaintes examinées nécessitant une grande enquête impliquant la participation des cadres supérieurs.	Quantitative
				% de plaintes restant en fin d'exercice	Quantitative
				Nombre de demande de révision de plaintes	Quantitative
				% de demande de révision des plaintes	Quantitative
				Nombre de demandes de révision rejetées	Quantitative
				Nombre de décisions de révision conformes à la première investigation	Quantitative
				Nombre de décisions de révisions non conformes à la première investigation	Quantitative
				Nombre de demandes de révisions retirées par les plaignants	Quantitative
				Non documenté	Quantitative
	Délai de traitement		Taux d'accroissement des investigations défendues complètement ou partiellement par rapport à l'année antérieure		
			Proportion des cas traités à l'intérieur d'un délai d'un mois	Non documenté	Quantitative

Dimensions organisationnelles	Variables	Sous variables	Indicateurs	Sous indicateurs	Nature de l'indicateur
			Proportion des cas traités à l'intérieur d'un délai de six mois	Non documenté	Quantitative
			Proportion des cas traités à l'intérieur d'un délai de 12 mois	Non documenté	Quantitative
			Proportion des plaintes contre l'Ombudsman traitées dans un délai de 4 mois	Non documenté	Quantitative
			Proportion des demandes de revue des décisions traitées à l'intérieur d'un délai de 4 mois	Non documenté	Quantitative
			Taux d'accroissement des plaintes par rapport à l'année antérieure	Non documenté	Quantitative
			Taux de plaintes confirmées par rapport à l'année antérieure.	Non documenté	Quantitative
			Taux de plaintes hors juridiction traité dans un délai d'un mois après réception	Non documenté	Quantitative
			Taux de plaintes n'ayant pas fait l'objet d'investigation ou résolues de façon informelle dans un délai de trois mois réception	Non documenté	Quantitative
			Taux de plaintes traitées en urgence dans un délai de quatre mois après réception	Non documenté	Quantitative
			Taux d'investigation prioritaire dans un délai de six mois après réception	Non documenté	Quantitative
			Taux de toutes les investigations traitées dans un délai de douze mois après réception	Non documenté	Quantitative
			Nombre total des dossiers ouverts dont l'âge est inférieur à 1 an	Non documenté	Quantitative
		Profil d'âge des plaintes ouvertes et fermées et autres demandes	Nombre total des dossiers ouverts dont l'âge est compris entre 1-2 ans	Non documenté	Quantitative

Dimensions organisationnelles	Variables	Sous variables	Indicateurs	Sous indicateurs	Nature de l'indicateur
			Nombre total des dossiers ouverts dont l'âge est compris entre 2-3 ans	Non documenté	Quantitative
			Nombre total des dossiers ouverts vieux de plus de 3 ans	Non documenté	Quantitative
			% de plaintes reçues depuis six mois ou moins	Non documenté	Quantitative
			% de plaintes reçues entre sept et douze mois	Non documenté	Quantitative
			% de plaintes reçues il y a douze mois ou plus	Non documenté	Quantitative
			Nombre de dossiers fermés en 30 jours	Non documenté	Quantitative
			Nombre de dossiers fermés en 90 jours	Non documenté	Quantitative
			Nombre de dossiers fermés en 180 jours	Non documenté	Quantitative
			Nombre de dossiers fermés en 1 an	Non documenté	Quantitative
			Nombre de dossiers fermés en 2 ans	Non documenté	Quantitative
			Nombre de dossiers fermés en 3 ans	Non documenté	Quantitative
			Nombre de rencontres avec les autorités	Non documenté	Quantitative
		Sensibilisation	Diffusion du e-newsletter trimestriel	Non documenté	Qualitative
			Nombre de présentations et de visite à la communauté	Non documenté	Quantitative
			Nombre de réunions avec d'autres organisations	Non documenté	Qualitative
			Accessibilité aux informations par les minorités culturelles	Non documenté	Qualitative
			Promotion du traitement équitable des usagers par des contrôles internes aux agences investiguées au sein du gouvernement	Non documenté	Qualitative
			Promotion et sensibilisation sur la législation	Non documenté	Qualitative
	Pertinence : Capacité d'une organisation à répondre aux besoins des intervenants prioritaires et à obtenir leur soutien dans le présent et pour l'avenir.				

Dimensions organisationnelles	Variables	Sous variables	Indicateurs	Sous indicateurs	Nature de l'indicateur
			Préparation et diffusion d'informations lors des travaux de groupes et autres réunions	Non documenté	Qualitative
			Élaboration de TIC et solutions de sécurité physique et élaboration d'un cadre de gouvernance	Non documenté	Qualitative
			Collaboration avec d'autres organismes de résolution des plaintes	Non documenté	Qualitative
			Nombre de visites organisées dans les organismes sous juridiction	Non documenté	Quantitative
			Nombre de visites à l'endroit des communautés	Non documenté	Quantitative
			Nombre de personnes qui ont été touchées au cours de l'année	Non documenté	Quantitative
			Nombre de visiteurs Internet	Taux d'accroissement par rapport à l'année antérieure	Quantitative
			Nombre de pages vues	Taux d'accroissement par rapport à l'année antérieure	Quantitative
			Publication d'une lettre d'information mensuelle	Non documenté	Qualitative
			Existence de collèges consultatifs	Qualification des membres des comités consultatifs	Quantitative
			Existence de comités de dialogue permanents	Périodicité des rencontres des comités	Qualitative
			Nombre de groupes de travail ad hoc	Non documenté	Quantitative
			Nombre de livrets d'accès public nouvellement mises à jour distribués aux élus, aux fonctionnaires, aux groupes de défense et aux membres du public.	Non documenté	Quantitative
			Nombre de matériels de formation développés et distribués	Non documenté	Quantitative
			Nombre de formations organisées	Non documenté	Quantitative

Dimensions organisationnelles	Variables	Sous variables	Indicateurs	Sous indicateurs	Nature de l'indicateur
			Cible des formations organisées	Non documenté	
			Nombre de personnes ayant consulté les vidéos mises en ligne par l'ombudsman	Non documenté	Quantitative
			Nombre de personnalités qui visitent l'Ombudsman	Non documenté	Quantitative
			Participation à des séminaires	Non documenté	Qualitative
			Nombre de sessions de formations organisées	Non documenté	Quantitative
			Nombre de voyage et de visite effectués	Non documenté	Quantitative
		Accessibilité	Nombre de bureaux mobiles du Protecteur public mené par agent de sensibilisation dans chaque province par mois	Non documenté	Quantitative
			Nombre de séances d'information menées par agent de sensibilisation dans chaque province par an (en se concentrant sur les organes de l'État).	Non documenté	Quantitative
			Nombre de créneaux de radio utilisés par province, par an.	Non documenté	Quantitative
			Nombre d'articles de journaux publiés par province, par an.	Non documenté	Quantitative
			Nombre d'événements nationaux conduits par année	Non documenté	Quantitative
			Nombre de personnes touchées via les activités d'éducation, de communication et de sensibilisation	Non documenté	Quantitative
			Nombre de réseaux sociaux utilisés	Non documenté	Quantitative
			% des bâtiments du Protecteur du public sur lequel la signalisation est mise en place	Non documenté	Quantitative

Dimensions organisationnelles	Variables	Sous variables	Indicateurs	Sous indicateurs	Nature de l'indicateur
			Nombre de demandes d'autorisation d'ériger la signalisation du Protecteur du public sur les routes et l'érection de panneaux de signalisation routière.	Non documenté	Quantitative
			Production et distribution d'une vidéo d'entreprise le 31 Mars ici 2014.	Non documenté	Qualitative
			Nombre de consultations avec les intervenants nationaux et les engagements par le Protecteur du citoyen dans toutes les provinces	Non documenté	Quantitative
			Nombre de bulletins d'informations externes publiées par an.	Non documenté	Quantitative
			Nombre de bulletins d'informations internes publiées par an.	Non documenté	Quantitative
			Nombre de conférences de presse organisées par année	Non documenté	Quantitative
			Nombre d'enquêtes périodiques sur la fidélité, la confiance et la foi des parties prenantes	Non documenté	Quantitative
			Temps nécessaire pour finaliser les examens du développement de l'enquête à la clientèle automatisée électronique.	Non documenté	Quantitative
			Réalisation d'enquête sur la conformité de l'institution avec notre Charte de service à la clientèle	Non documenté	Qualitative
			Proportion des Noirs, Asiatiques et autres minorités ethniques qui utilisent les services	Non documenté	Quantitative
			Taux d'accroissement de la proportion des Noirs, Asiatiques et autres minorités ethniques qui utilisent les services par rapport à l'année antérieure	Non documenté	Quantitative

Dimensions organisationnelles	Variables	Sous variables	Indicateurs	Sous indicateurs	Nature de l'indicateur
			Taux d'accroissement des clients qui utilisent les services et qui ont des handicaps	Non documenté	Quantitative
			Proportion de personnes handicapées qui utilisent les services de l'Ombudsman comparativement au taux d'handicapés au niveau national	Non documenté	Quantitative
			Taux d'accroissement des requêtes par rapport à l'année antérieure	Non documenté	Quantitative
	Visibilité		Mode de réception et distribution des demandes	Nombre de requêtes d'information ou d'assistance reçues	Quantitative
				Nombre de plaintes et de requêtes reçues par région	Quantitative
				Nombre de plaintes et de requêtes reçues par district électoral	Quantitative
				Nombre de demandes de renseignement reçues par juridiction	Quantitative
				Nombre total de demandes de renseignement reçues	Quantitative
				Nombre de demandes évaluées par l'Ombudsman par juridiction	Quantitative
				Nombre total de demandes évaluées par l'Ombudsman	Quantitative
				Nombre de plaintes résolues à travers des interventions par juridiction	Quantitative
				Nombre total de plaintes résolues à travers des interventions	Quantitative
				Nombre de plaintes acceptées pour investigation par juridiction	Quantitative
				Nombre total de plaintes acceptées pour investigation	Quantitative
				Nombre d'investigations réalisées par juridiction	Quantitative

Dimensions organisationnelles	Variables	Sous variables	Indicateurs	Sous indicateurs	Nature de l'indicateur
				Nombre total d'investigations réalisées	Quantitative
				Nombre de demandes reçues par téléphone/mois	Quantitative
				Nombre de demandes reçues par Mail/mois	Quantitative
				Nombre de demandes reçues par Email/mois	Quantitative
				Nombre de demandes reçues par Fax/mois	Quantitative
				Nombre de demandes reçues par Visite/mois	Quantitative
				Nombre de demandes reçues par motion propre/mois	Quantitative
				Nombre de demandes reçues/lieu d'habitation	Quantitative
				Nombre d'Agence	Quantitative
				Nombre de demandes d'Informations/Agence	Quantitative
				Percent of Total/Agence	Quantitative
				Existence d'un site web mis à jour	Qualitative
				Nombre d'articles parus dans la presse écrite à propos du Bureau de l'Ombudsman	Quantitative
				Valeur publicitaire estimée des articles	Quantitative
				% de public touché par rapport à 2012-2013	Quantitative
				% de la valeur publicitaire par rapport à 2012-2013	Quantitative
				Le nombre des reportages radiophoniques et télévisuels consacrés à l'Ombudsman et à son travail	Quantitative
				% par rapport à l'année précédente.	Quantitative

Dimensions organisationnelles	Variables	Sous variables	Indicateurs	Sous indicateurs	Nature de l'indicateur			
			Médias sociaux	Existence de page facebook	Qualitative			
				Nombre de suiveurs du compte Twitter de l'Ombudsman (@Ont_Ombudsman)	Quantitative			
				Nombre de suiveurs de notre Bureau sur Facebook (2 894 j'aime)	Quantitative			
				Nombre de suiveurs sur YouTube (26 100 visualisations)	Quantitative			
				Site Web et application mobile	% du nombre des visiteurs distincts par rapport 2012-2013	Quantitative		
					Nombre de visite du site a reçu	Quantitative		
					Nombre de pages consultées	Quantitative		
					Provenance des visiteurs (179 pays) ayant consulté notre site.	Quantitative		
					Nombre de visiteurs distincts sur le site mobile	Quantitative		
					% par rapport à l'an dernier	Quantitative		
					Nombre total de visite sur le site mobile	Quantitative		
				Autonomie financière	Viabilité financière : Capacité d'une organisation à réunir les fonds nécessaires pour satisfaire à ses exigences fonctionnelles à court, à moyen et à long terme, en plus d'avoir des revenus supérieurs à ses dépenses.		Nombre total de pages consultées sur le site mobile	Quantitative
							Non documenté	Quantitative
							Non documenté	Qualitative
Non documenté	Qualitative							
Non documenté	Quantitative							
Non documenté	Quantitative							
Non documenté	Quantitative							

Source : Nos collectes de données, 2015

ANNEXE 3
Synthèse des indicateurs de capacité organisationnelle des Ombudsmans

Dimensions organisationnelles	Variables	Sous variables	Indicateurs	Sous indicateurs	Nature de l'indicateur
Capacité organisationnelle	Gestion financière : Planification financière, redevabilité comptable, états et systèmes financiers.	État financier Management financier	Existence d'une déclaration de bilan financier Budget	Non documenté	Qualitative
				Montant du budget d'opération	Quantitative
				Montant total des dépenses réelles de fonctionnement	Quantitative
				Montant total des investissements	Quantitative
				Montant total des dépenses réelles d'investissement	Quantitative
				Total des dépenses de fonctionnement	Quantitative
				Revenus divers remboursés au gouvernement	Quantitative
				Dépenses nettes	Quantitative
				Dépenses réelles de l'année antérieure	Quantitative
				(Dépassement)/sous Dépenses de l'année antérieure	Quantitative
				Total des dépenses au cours de l'année d'exercice	Quantitative
				Taux de variation des dépenses d'une année à une autre	Quantitative
				Montant total des dépenses en fourniture d'une année à une autre	Quantitative
Taux de variation des dépenses en fourniture	Quantitative				
Montant total des revenus	Quantitative				
Taux de variation des revenus d'une année à une autre	Quantitative				

Dimensions organisationnelles	Variables	Sous variables	Indicateurs	Sous indicateurs	Nature de l'indicateur
			Position financière	Taux de variation des actifs financiers Taux de variations des actifs non financiers Taux de variation des passifs financiers Taux de variation des dotations aux employés Publication des plans de passation des marchés publics Dépenses pour les contrats de consultants	Quantitative Quantitative Quantitative Quantitative Qualitative Quantitative
			Coût du personnel par programme/ activités et objectifs	Total des dépenses par entité Dépenses du personnel Dépenses du personnel en % des dépenses totales Effectif des employés Coût moyen du personnel par employé	Quantitative Quantitative Quantitative Quantitative Quantitative
			Coût du personnel par tranche de salaire	Total des dépenses par entité Dépenses du personnel Dépenses du personnel en % des dépenses totales Effectif des employés Coût moyen du personnel par employé	Quantitative Quantitative Quantitative Quantitative Quantitative
			Primes de performance	Prime de performance Dépenses du personnel % des primes de performance par rapport au coût total du personnel	Quantitative Quantitative Quantitative
			Coût de formation	Dépenses en personnel Dépenses de formation Dépenses de formation en % du coût du personnel	Quantitative Quantitative Quantitative

Dimensions organisationnelles	Variables	Sous variables	Indicateurs	Sous indicateurs	Nature de l'indicateur		
	Gestion de programmes : Planification, exécution et suivi des programmes et des projets.	Service	Standards des services internes et externes	Effectif d'employés	Quantitative		
				Coût moyen de formation par employé	Quantitative		
				Examen des standards des services internes et externes	Qualitative		
			Planification		Nombre de plaintes reçues concernant les prestations de services	Quantitative	
					% des plaintes reçues concernant les prestations de service par rapport à toutes les plaintes reçues	Quantitative	
			Qualité des rapports	Suivi		Identification des objectifs stratégiques à l'intérieur des dépenses du budget de l'année financière.	Qualitative
			Présentation des cas (complaint)			Qualitative	
			Nombre de recommandations formulées			Quantitative	
			Nombre de recommandations acceptées			Quantitative	
			Nombre de recommandations acceptées par l'agence et suivies par l'Ombudsman			Quantitative	
			Présentation des conclusions et mesures correctives				
			Nombre de rapports soumis dans les délais réglementaires			Quantitative	
			Nombre de présentation sur d'autres activités du gouvernement			Quantitative	
Nombre de rapports trimestriels sur l'exécution des activités du protocole d'accord signé au cours des exercices précédents.	Quantitative						
% des postes comblés qui sont approuvés et financés	Quantitative						
Nombre d'enquête sur le comportement des employés par année	Quantitative						

Dimensions organisationnelles	Variables	Sous variables	Indicateurs	Sous indicateurs	Nature de l'indicateur
	Processus organisationnels : Résolution de problèmes, prise de décisions, communication, suivi et évaluation.	Approche d'invention Communication entre plaignants et autorités gouvernementales	Description de l'approche d'intervention de l'Ombudsman Type d'investigation Description des critères de qualité Nombre de réunions pour valider les résultats d'investigation Nombre d'investigation complété Nombre de dossiers de résolution alternative de plaintes complété Taux d'accroissement du nombre de dossiers Existence de bases de données des recommandations Existence d'un document (plan) d'investigation	Approbation des tableaux de bord des unités opérationnelles	Qualitative
				Approbation des tableaux de bord individuels	Qualitative
				Conduite de discussions biennuelles de performance individuelles	Qualitative
				Nombre de rapports de performance trimestriels sur le suivi de la performance de l'entreprise produit moins d'un mois après la fin d'un trimestre	Quantitative
				Existence de la politique de service à la clientèle.	
				Nombre de rapports trimestriels produits relatif au suivi et au contrôle de la performance provinciale contre la Charte des services.	Quantitative
				Non documenté	Qualitative
				Non documenté	Qualitative
				Non documenté	Qualitative
				Non documenté	Quantitative
				Non documenté	Quantitative
				Taux de plaintes orales	Quantitative
				Taux de plaintes écrites	Quantitative
				Non documenté	Qualitative
Non documenté	Qualitative				

Dimensions organisationnelles	Variables	Sous variables	Indicateurs	Sous indicateurs	Nature de l'indicateur
			Existence d'une charte de travail	Non documenté	Qualitative
			Existence d'un mécanisme d'identification des problèmes systémiques	Non documenté	Qualitative
			Nombre total des recours	Nombre total de recours résolus par l'agence sans l'intervention de l'Ombudsman	Quantitative
				Nombre total de recours non financiers	Quantitative
				Nombre total de recours liés à la loi, politique ou pratique a changé.	Quantitative
				Nombre total de recours financiers	Quantitative
				Nombre total de recours d'explication	Quantitative
				Nombre total de recours d'actions disciplinaires	Quantitative
				Nombre total de recours liés au changement de décision ou décision à reconsidérer	Quantitative
				Nombre total de recours liés aux excuses	Quantitative
				Nombre total de recours liés aux actions expéditives	Quantitative
				Nombre de cas de demande de recours concernant les plaintes et autres demandes	Nombre de cas dans lesquels la décision a été reconsidérée
	Demandes de recours obtenues			Nombre de cas dans lesquels la décision a été changée	Quantitative
				Nombre de cas dans lesquels une omission a été corrigée	Quantitative
				Nombre de cas dans lesquels les raisons ou des explications de la décision a été donnée	Quantitative
				Nombre de cas dans lesquels une compensation financière a été donnée	Quantitative

Dimensions organisationnelles	Variables	Sous variables	Indicateurs	Sous indicateurs	Nature de l'indicateur		
	Ressources humaines : Planification, dotation en personnel, perfectionnement, évaluation et récompenses, maintien de relations constructives avec le personnel.	Technologie	Existence de nouvelles options de gestion des cas et des outils e-dossiers (solutions logicielles, scanners portables).	Non documenté	Qualitative		
			Profil du personnel	Formation du personnel au système de gestion des cas	Non documenté	Qualitative	
				Effectif total du personnel	Taux de répartition du personnel par bureau d'Ombudsman Effectif du personnel en équivalent plein-temps.	Quantitative	
					Nombre moyen de personnes employées en équivalents plein-temps entre 2013-2014.		
					Taux de roulement du personnel		
					Taux d'accroissement de roulement du personnel par rapport à l'année antérieure		
					Répartition des employés (à temps-plein) par bureau d'Ombudsman	Non documenté	Quantitative
					Répartition des employés (à temps-partiel) par bureau d'Ombudsman	Non documenté	Quantitative
					Répartition des employés (permanent/non permanent) par bureau d'Ombudsman	Non documenté	Quantitative
					Taux d'employés permanents et le personnel temporaire au 30 Juin 2014	Taux du personnel à temps plein Taux du personnel à temps partiel	Quantitative Quantitative
					Taux de répartition du personnel suivant le genre (homme et femme)	Taux du personnel en emploi partagé	Quantitative
					Nombre de postes approuvés (2013/2014)	Non documenté	Quantitative
					Nombre d'employés (2013/2014)	Non documenté	Quantitative

Dimensions organisationnelles	Variables	Sous variables	Indicateurs	Sous indicateurs	Nature de l'indicateur
			Effectif postes vacants (2013/2014)	Non documenté	Quantitative
			% de postes vacants	Non documenté	Quantitative
			Effectif des emplois au début de la période	Non documenté	Quantitative
			Effectif des emplois perdus	Non documenté	Quantitative
			Effectif des emplois à la fin de la période	Non documenté	Quantitative
			Identification des raisons d'abandon de poste	Nombre d'abandon de poste par raison	Quantitative
				% du total d'abandon de poste	Quantitative
			Nombre d'Emplois à temps plein travaillé (ETPT)	Taux d'accroissement d'emplois à temps plein travaillé (ETPT) par rapport à l'année dernière	Quantitative
			Effectif des contractuels	Non documenté	Quantitative
			Effectif des fonctionnaires	Non documenté	Quantitative
			% femmes des effectifs	% des cadres A et % des cadres de direction.	Quantitative
			Taux de représentation de chaque catégorie de niveau A+ et A, d'agents de niveau B et de niveau C.	Non documenté	Quantitative
			Âge moyen des agents du Défenseur des droits	Non documenté	Quantitative
	Santé et sécurité au travail		Nombre de personnes accidentés ou violentés dans le bureau	Non documenté	Quantitative
			Nombre d'investigation conduite au sein du bureau	Non documenté	Quantitative
			Existence d'un mécanisme du poste de travail par l'employé	Non documenté	Qualitative
			Nombre de session de formation (sur la sécurité au travail) organisée à l'intention du personnel	Non documenté	Quantitative

Dimensions organisationnelles	Variables	Sous variables	Indicateurs	Sous indicateurs	Nature de l'indicateur
			Existence de lignes directrices de prévention du harcèlement et de lutte contre la discrimination et l'intimidation	Non documenté	Qualitative
			Existence d'un plan de soutien au personnel et leurs familles immédiates, qui offrent un service de consultation confidentiel, la facilitation des questions de travail d'équipe, des conseils de carrière et de la gestion des questions liées au travail ou personnels.	Non documenté	Qualitative
		Plan multiculturel	Existence d'un plan multiculturel pour répondre aux obligations d'accès et d'équité multiculturelles aux membres de la communauté australienne milieu culturels et linguistiques différents.	Non documenté	Qualitative
			Existence d'un mécanisme d'interprète en cas de besoin par le personnel	Non documenté	Qualitative
			Nombre de session de formation organisé à l'endroit du personnel pour le recours à l'interprète en cas de demande	Non documenté	Quantitative
		Gestion informationnelle de l'Ombudsman	Existence d'un système de gestion des cas	Non documenté	Qualitative
			Revue périodique de l'approche	Non documenté	Qualitative
		Gestion du risque de l'Ombudsman	Existence d'une déclaration d'intention qui identifie nos principaux risques et qui définit les stratégies utilisées pour gérer ces risques	Non documenté	Qualitative
		Développement organisationnel	Absence pour maladie	Taux de réduction du nombre de jours d'absence pour maladie en équivalent de travail à temps plein.	Quantitative
				Taux de réduction du nombre de jours pour absence de maladie comparée à la moyenne du secteur public	Quantitative

Dimensions organisationnelles	Variables	Sous variables	Indicateurs	Sous indicateurs	Nature de l'indicateur	
				% d'absence de long terme	Quantitative	
				% d'absence de court terme	Quantitative	
			Démographie du personnel et sa localisation	% de Noirs, Asiatiques et des minorités ethniques (BAME)	Quantitative	
			Diversité et inclusion	% de personnel avec un handicap	Quantitative	
				Existence d'une stratégie d'égalité et de diversité	Quantitative	
				Nombre d'ateliers d'égalité et de diversité donnés à l'endroit du personnel	Quantitative	
			Équité de recrutement	Effectif du personnel de sexe masculin	Quantitative	
				Effectif actuel du personnel africain	Quantitative	
				Effectif actuel du personnel de couleur	Quantitative	
				Effectif du personnel de couleur prévu	Quantitative	
				Effectif actuel du personnel indien	Quantitative	
				Effectif du personnel indien prévu	Quantitative	
				Effectif actuel du personnel blanc	Quantitative	
				Effectif du personnel blanc prévu	Quantitative	
				Proportion de sexe féminin	Effectif du personnel africain prévu	Quantitative
					Effectif actuel du personnel africain	Quantitative
				Effectif actuel du personnel de couleur	Quantitative	
				Effectif du personnel de couleur prévu	Quantitative	
				Effectif actuel du personnel indien	Quantitative	
				Effectif du personnel indien prévu	Quantitative	
				Effectif actuel du personnel blanc	Quantitative	
				Effectif du personnel blanc prévu	Quantitative	
				Effectif du personnel africain prévu	Quantitative	
				Effectif actuel du personnel africain	Quantitative	
				Effectif actuel du personnel de couleur	Quantitative	
				Effectif du personnel de couleur prévu	Quantitative	
				Effectif actuel du personnel indien	Quantitative	
				Effectif du personnel indien prévu	Quantitative	
				Effectif actuel du personnel blanc	Quantitative	
				Effectif du personnel blanc prévu	Quantitative	
			Effectif de personnel déficient	Effectif prévu du personnel déficient de sexe masculin	Quantitative	
				Effectif actuel du personnel déficient de sexe masculin	Quantitative	

Dimensions organisationnelles	Variables	Sous variables	Indicateurs	Sous indicateurs	Nature de l'indicateur		
	Structure : Structure de gouvernance, structure opérationnelle.	Fonctions et rôles		Effectif prévu du personnel déficient de sexe féminin	Quantitative		
				Effectif actuel du personnel déficient de sexe féminin	Quantitative		
				Présentation de la vision de l'Ombudsman	Non documenté	Qualitative	
				Présentation de la mission de l'Ombudsman	Non documenté	Qualitative	
				Présentation des valeurs de l'Ombudsman	Non documenté	Qualitative	
				Présentation du but de l'Ombudsman	Non documenté	Qualitative	
				Présentation des fonctions législatives de l'Ombudsman	Non documenté	Qualitative	
				Présentation d'autres fonctions de l'Ombudsman	Non documenté	Qualitative	
				Organisation du bureau	Nombre de bureaux de l'ombudsman	Non documenté	Quantitative
			Présentation de la structure managériale et la direction exécutive de l'Ombudsman		Non documenté	Qualitative	
			Nombre de bureaux régionaux		Non documenté	Quantitative	
					Nombre de bureau de l'ombudsman dans la province	Non documenté	Quantitative
					Durée du mandat de l'Ombudsperson	Non documenté	Quantitative
					Présentation des compétences de chaque département du défenseur des droits	Non documenté	Qualitative
				Gestion des risques	Existence d'une stratégie de gestion des risques	Non documenté	Qualitative
	Gestion des risques causaux par l'équipe exécutive	Non documenté	Qualitative				

Dimensions organisationnelles	Variables	Sous variables	Indicateurs	Sous indicateurs	Nature de l'indicateur
		Gouvernance	Nombre de déficiences ou des interventions administratives systémiques relatives à la prestation de services et les incidents de mauvaise administration et la corruption identifiés et résolus.	Non documenté	Quantitative
			Nombre d'enquêtes d'investigation identifiées de sa propre initiative, investiguées et conclues	Non documenté	Quantitative
			Vérification de la conformité à la loi sur l'éthique des membres exécutifs.	Non documenté	Qualitative
			Réalisation de rapport sur le suivi, la gestion des enquêtes, la mise en œuvre des mesures correctives et l'impact de celles-ci.	Non documenté	Qualitative
			Nombre de réunions tenues par le comité exécutif	Non documenté	Quantitative
			Présentation des comités de direction	Non documenté	Qualitative
			Existence d'un mécanisme de contrôle de la fraude et de la corruption	Non documenté	Qualitative
			Existence d'un code de conduite pour le personnel de l'Ombudsman	Non documenté	Qualitative
			Existence de mécanisme de contrôle du conflit d'intérêt	Non documenté	Qualitative
			Existence d'un mécanisme sécurité dans l'environnement de travail	Non documenté	Qualitative
			Nombre d'auditions au Parlement, à sa demande	Non documenté	Quantitative
			Nombre de protocoles d'accord conclus avec les parquets généraux	Non documenté	Quantitative

Dimensions organisationnelles	Variables	Sous variables	Indicateurs	Sous indicateurs	Nature de l'indicateur
			Nombre de conventions de partenariat conclues dans le but de faciliter le traitement des réclamations et de conduire des actions de promotion des droits	Non documenté	Quantitative
			Présentation des activités	Non documenté	Qualitative
			Nombre de recommandations formulées par les comités	Non documenté	Quantitative
			Nombre de rencontres formelles des comités	Non documenté	Quantitative
			Type et nature des comités	Non documenté	Qualitative
			Existence d'un plan de gestion continue et de capacité d'action	Non documenté	Qualitative
			Existence d'une politique d'approvisionnement et de plan d'action	Non documenté	Qualitative
			Existence d'une culture organisationnelle	Non documenté	Qualitative
			Existence d'une déclaration de gouvernance	Non documenté	Qualitative
			Présentation des membres du conseil d'administration	Non documenté	Qualitative

Source : Nos collectes de données, 2015

ANNEXE 4
Matrice de comparaison par paire (indicateurs)

Ombudsman	Afrique du Sud	Alberta	Colombie Britannique	Ontario	Québec	Alaska	Arizona	Hawaii	Iowa	Royaume-Uni	France	Australie	Nouvelle Zélande
Afrique du Sud													
Alberta	(0,8; 0,2)												
Colombie Britannique	(0,8; 0,2)	(0,4; 0,6)											
Ontario	(0,8; 0,2)	(0,4; 0,6)	(0,5; 0,5)										
Québec	(0,4; 0,6)	(0,2; 0,8)	(0,2; 0,8)	(0,2; 0,8)									
Alaska	(0,8; 0,2)	(0,7; 0,3)	(0,8; 0,2)	(0,8; 0,2)	(0,8; 0,2)								
Arizona	(0,8; 0,2)	(0,4; 0,6)	(0,4; 0,6)	(0,4; 0,6)	(0,8; 0,2)	(0,2; 0,8)							
Hawaii	(0,7; 0,3)	(0,2; 0,8)	(0,3; 0,7)	(0,3; 0,7)	(0,8; 0,2)	(0,2; 0,8)	(0,4; 0,6)						
Iowa	(0,8; 0,2)	(0,5; 0,5)	(0,6; 0,4)	(0,6; 0,4)	(0,8; 0,2)	(0,4; 0,6)	(0,7; 0,3)	(0,8; 0,2)					
Royaume-Uni	(0,6; 0,4)	(0,2; 0,8)	(0,2; 0,8)	(0,2; 0,8)	(0,6; 0,4)	(0,2; 0,8)	(0,2; 0,8)	(0,4; 0,6)	(0,2; 0,8)				
France	(0,6; 0,4)	(0,2; 0,8)	(0,2; 0,8)	(0,2; 0,8)	(0,7; 0,3)	(0,2; 0,8)	(0,3; 0,7)	(0,4; 0,6)	(0,2; 0,8)	(0,6; 0,4)			
Australie	(0,6; 0,4)	(0,2; 0,8)	(0,2; 0,8)	(0,2; 0,8)	(0,6; 0,4)	(0,2; 0,8)	(0,2; 0,8)	(0,4; 0,6)	(0,2; 0,8)	(0,5; 0,5)	(0,4; 0,6)		
Nouvelle Zélande	(0,6; 0,4)	(0,2; 0,8)	(0,2; 0,8)	(0,2; 0,8)	(0,6; 0,4)	(0,2; 0,8)	(0,2; 0,8)	(0,4; 0,6)	(0,2; 0,8)	(0,5; 0,5)	(0,4; 0,6)	(0,5; 0,5)	
Total	8,3	3,8	4,4	4,4	8,7	2,7	5	6,5	3,6	7,8	7,2	7,8	7,8
Score	3	1	1	1	3	1	2	2	1	3	2	3	3

Total	score	Total	score
0-2,4	0	4,9-7,2	2
2,5-4,8	1	7,3-9,6	3

ANNEXE 5
Matrice de comparaison par paire (sous indicateurs)

Ombudsman	Afrique du Sud	Alberta	Colombie Britannique	Ontario	Québec	Alaska	Arizona	Hawaii	Iowa	Royaume-Uni	France	Australie	Nouvelle Zélande
Afrique du Sud													
Alberta	(0,6; 0,4)												
Colombie Britannique	(0,6; 0,4)	(0,5; 0,5)											
Ontario	(0,7; 0,3)	(0,6; 0,4)	(0,6; 0,4)										
Québec	(0,4; 0,6)	(0,2; 0,8)	(0,2; 0,8)	(0,2; 0,8)									
Alaska	(0,8; 0,2)	(0,8; 0,2)	(0,8; 0,2)	(0,7; 0,3)	(0,8; 0,2)								
Arizona	(0,8; 0,2)	(0,8; 0,2)	(0,8; 0,2)	(0,8; 0,2)	(0,8; 0,2)	(0,8; 0,2)							
Hawaii	(0,7; 0,3)	(0,6; 0,4)	(0,6; 0,4)	(0,5; 0,5)	(0,8; 0,2)	(0,3; 0,7)	(0,2; 0,8)						
Iowa	(0,8; 0,2)	(0,8; 0,2)	(0,8; 0,2)	(0,8; 0,2)	(0,8; 0,2)	(0,5; 0,5)	(0,2; 0,8)	(0,8; 0,2)					
Royaume-Uni	(0,4; 0,6)	(0,2; 0,8)	(0,2; 0,8)	(0,2; 0,8)	(0,6; 0,4)	(0,2; 0,8)	(0,2; 0,8)	(0,2; 0,8)	(0,2; 0,8)				
France	(0,4; 0,6)	(0,2; 0,8)	(0,2; 0,8)	(0,2; 0,8)	(0,6; 0,4)	(0,2; 0,8)	(0,2; 0,8)	(0,2; 0,8)	(0,2; 0,8)	(0,5; 0,5)			
Australie	(0,5; 0,5)	(0,4; 0,6)	(0,4; 0,6)	(0,4; 0,6)	(0,7; 0,3)	(0,2; 0,8)	(0,2; 0,8)	(0,4; 0,6)	(0,2; 0,8)	(0,6; 0,4)	(0,6; 0,4)		
Nouvelle Zélande	(0,4; 0,6)	(0,2; 0,8)	(0,2; 0,8)	(0,2; 0,8)	(0,5; 0,5)	(0,2; 0,8)	(0,2; 0,8)	(0,2; 0,8)	(0,2; 0,8)	(0,4; 0,6)	(0,4; 0,6)	(0,4; 0,6)	
Total	7,1	5,7	5,7	5,1	8,6	3,5	2,4	5,1	3,3	8,1	8,1	6,8	8,5
Score	2	2	2	2	3	1	0	2	1	3	3	2	3

Total	score	Total	score
0-2,4	0	4,9-7,2	2
2,5-4,8	1	7,3-9,6	3