

« Ombudsman : comment évaluer l'intangible ? »



Chaire de recherche
sur la démocratie et les institutions
parlementaires

**Vingt-troisième
colloque annuel
De la SQEP**

**Québec le 7
novembre 2014**

*Wilfried Affodégon
Steve Jacob
Eric Montigny*



“after an initial period of prescription (i.e., when everyone would assure themselves it was good to have an ombudsman) followed by a time of description (i.e., what is the function and jurisdiction of the individual office) that it was time to make a “serious commitment to evaluation” (i.e., does the office deliver what was promised?)”. Anita Stuhmcke (2006, p. 25)

Plan



Chaire de recherche
sur la démocratie et les institutions
parlementaires

- Contexte
- Méthodologie
- Gestion de la performance
- Cadre de l'évaluation
- Leçons apprises des évaluations
- Modèle intégré d'évaluation des ombudsmans
- Conclusions

Bref aperçu sur l'Ombudsman

- Naissance et boom de l'ombudsman
- Typologie des ombudsmans: (i) secteurs d'intervention, (ii) géographique, (iii) linguistique et (iv) mandat, juridiction et pouvoir

Objectifs

- Faire une recension d'écrits sur la problématique de l'évaluation des organismes de médiation des droits des citoyens.
- Développer un modèle intégré d'évaluation au contexte d'intervention des ombudsmans.



MÉTHODOLOGIE

Sources de données et échantillonnage

- Revue systématique
- $n = 114$ articles, rapports, communications, chapitre de livre, guides
- $n = 25$ articles, rapports, communications, chapitres de livres, guides

Instrument, données et analyse

- Grille de lecture

Entrevues complémentaires

- $n = 2$

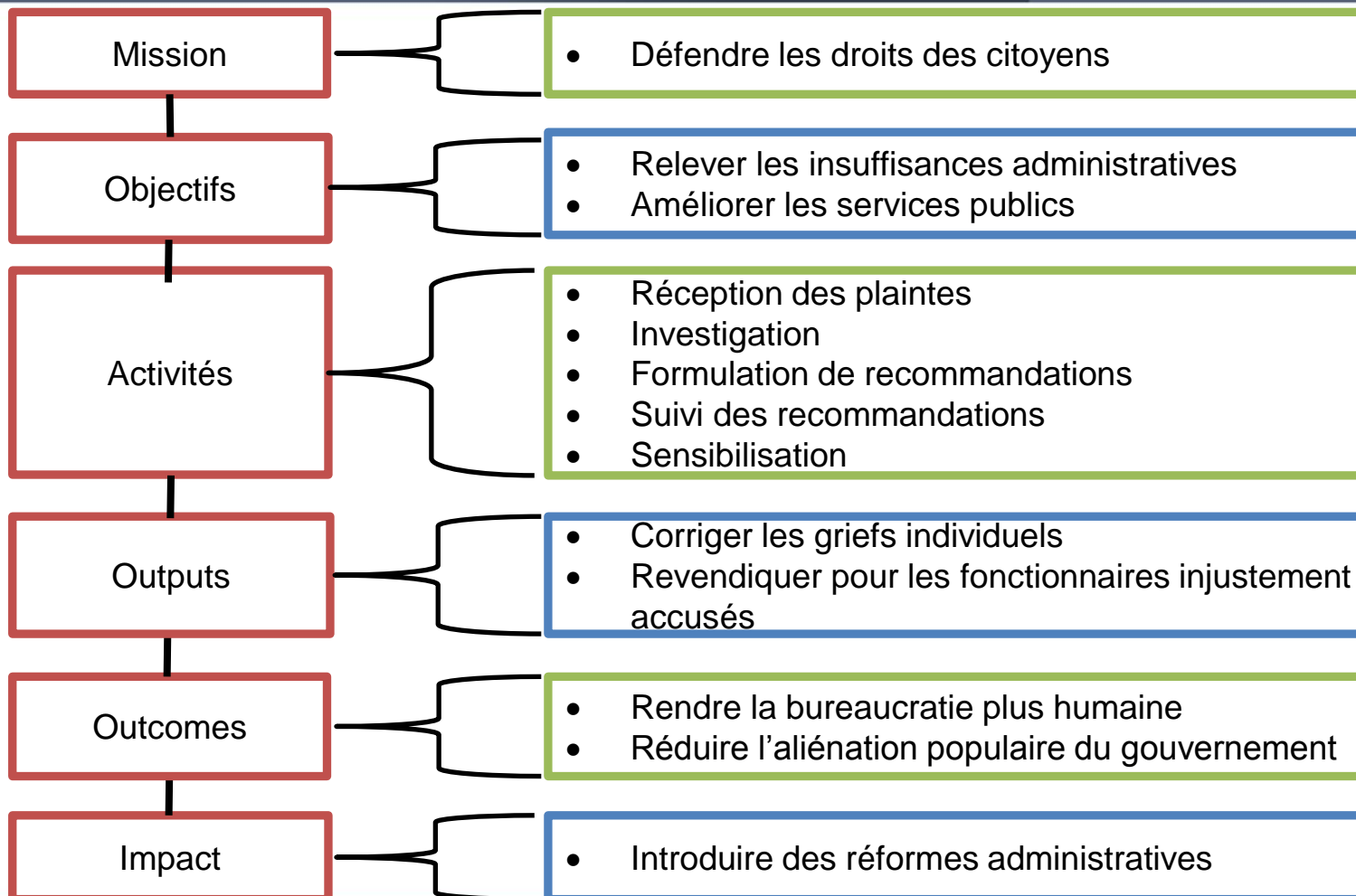


GESTION DE LA PERFORMANCE DES OMBUDSMANS

Mission, rôles et objectifs de l'Ombudsman



Chaire de recherche
sur la démocratie et les institutions
parlementaires





Raison politique

- Renforcement ou affaiblissement de l'institution

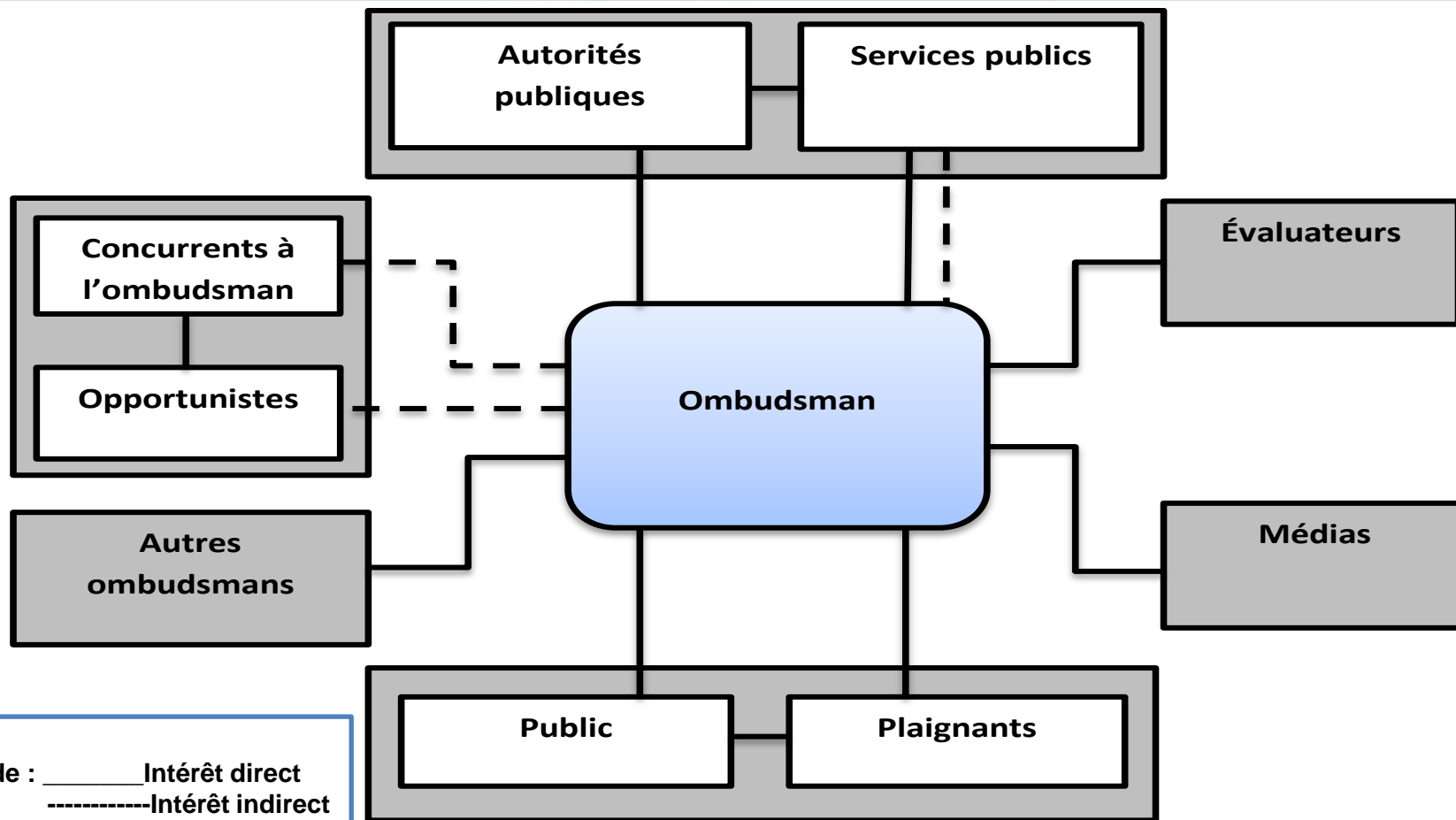
Raison technique

- Reddition de compte
- Amélioration de l'institution
- Prise de décision par le titulaire et son équipe

Parties prenantes



Chaire de recherche
sur la démocratie et les institutions
parlementaires





Cadre d'évaluation des ombudsmans

Évaluation axée sur la sociologie des plaintes (Danet, 1978)



Chaire de recherche
sur la démocratie et les institutions
parlementaires

❑ Caractéristiques

- Encrage théorique de la sociologie des plaintes
- Utilisation des données quantitatives issues des rapports
- Dimensions à savoir : clientèle, administration publique et bureau du Protecteur du citoyen

❑ Forces

- Clientèle, l'administration publique et le bureau
- Mesure l'efficacité de l'ombudsman
- Mesure l'efficacité du personnel
- Mesure l'impact de l'ombudsman
- Utilise des données quantitatives
- Indicateurs objectivement vérifiables
- Faible coût de mise en œuvre

❑ Faiblesses

- Utilise une seule source de données
- Occulte les dimensions organisationnelles, administratives et politiques
- Ne peut mesurer l'efficacité
- Pas de seuil de mesure de performance
- Utilise des données longitudinales
- Difficulté de faire un devis expérimental ou quasi-expérimental

Évaluation axée sur les objectifs (Ayeni, 1993)



Chaire de recherche
sur la démocratie et les institutions
parlementaires

❑ **Caractéristiques**

- Théorie de la gestion par objectif.
- Dimensions: management administratif du titulaire, survie institutionnelle et considérations socio-politiques de l'environnement.
- Données qualitatives et quantitatives issues des rapports et sondage

❑ **Forces**

- Management administratif, survie institutionnelle et caractéristiques socio-économiques
- Complémentaire au modèle d'évaluation axée sur la sociologie des plaintes
- Importance au contexte de déroulement des activités de l'ombudsman
- Méthodologie mixte d'évaluation
- Utilise plusieurs sources de données

❑ **Faiblesses**

- Pas de seuil de mesure de la performance
- Utilise des données longitudinales
- Nature complexe des indicateurs
- Coût élevé pour les sondages
- Difficulté de faire un devis expérimental ou quasi-expérimental

Évaluation axée sur les résultats (Fowlie, 2008)



Chaire de recherche
sur la démocratie et les institutions
parlementaires

❑ **Caractéristiques**

- Gestion axée sur les résultats
- Dimensions: pertinence, management, prestation et coût-efficacité des programmes
- Données quantitatives et qualitatives provenant de sondages, rapports et interviews avec des personnes ressources.

❑ **Forces**

- Utilise plusieurs sources de données
- Mesure du coût-efficacité des interventions de l'ombudsman
- Flexibilité du modèle
- Peut utiliser un devis expérimental ou même quasi-expérimental

❑ **Faiblesses**

- Orientée sur des programmes spécifiques de l'ombudsman
- N'évalue pas l'institution en tant que tel mais plutôt ses programmes
- Coût élevé pour les sondages

Évaluation axée sur le benchmarking (ICANN Office of the Ombudsman, 2007; USOA, 2003)



Chaire de recherche
sur la démocratie et les institutions
parlementaires

❑ **Caractéristiques**

- Management de la qualité
- Standards de performance: indépendance, impartialité, confidentialité, crédibilité
- Utilisation des données qualitatives et quantitatives et sources de données (rapports et le sondage client).

❑ **Forces**

- Standards clairement identifiés
- Possibilités de juger de la performance en fonction des standards
- Utilisation des normes ISO 10002 et 10003

❑ **Faiblesses**

- Orienté sur le processus
- Les indicateurs de mesure sont moins opérationnalisés
- Coût élevé pour les sondages

Évaluation d'impact (Stuhmcke, Anita, 2006)



Chaire de recherche
sur la démocratie et les institutions
parlementaires

❑ **Caractéristiques**

- Réformes administratives
- Impacts directs
- Utilisation des données qualitatives et quantitatives et sources de données (rapports, sondage et investigation systématique).

❑ **Forces**

- Orienté sur les impacts
- Faible coût de mise en œuvre

❑ **Faiblesses**

- Incapable de mesurer les impacts indirects
- Pas de seuil de mesure des impacts
- Difficulté de faire un devis expérimental ou même quasi-expérimental



LEÇONS APPRISES DES ÉVALUATIONS



Une évaluation rapide

- Identifier et définir les objectifs de l'ombudsman.
- Clarifier le nombre des parties prenantes clés.
- Établir les besoins en information.
- Explorer les alternatives de mesure.

L'autoévaluation

- Rechercher les critères et les standards d'évaluation.
- Identifier les inputs et les outputs du bureau.
- Cerner les qualifications, l'indépendance, la crédibilité, l'impartialité et la confidentialité.



- Le rôle particulier de l'ombudsman
- Absence de cadre de comparaison
- Le caractère informel de certaines investigations
- Un objectif lié au processus plutôt qu'au résultat
- Une difficulté d'accès aux données: confidentialité

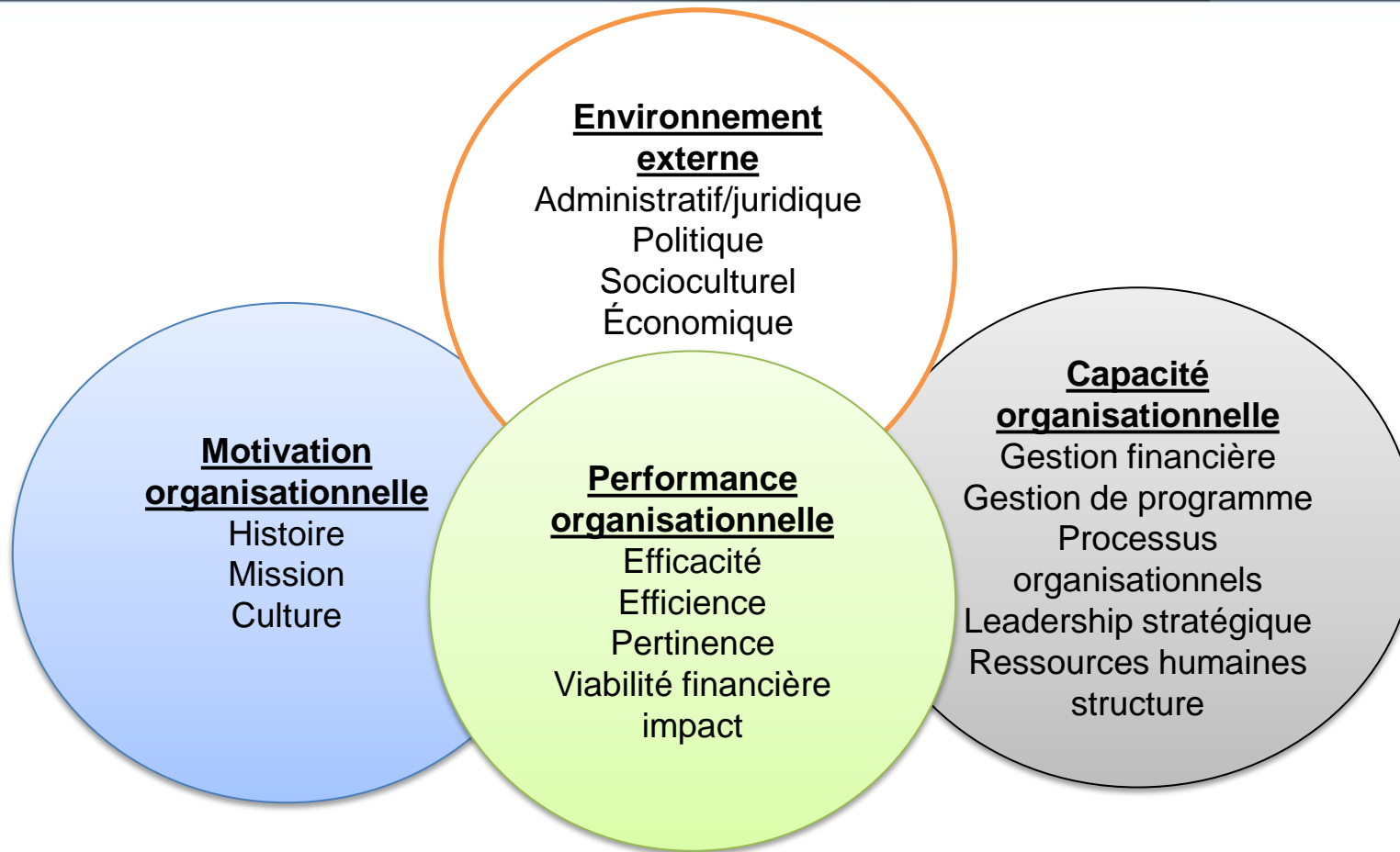


MODÈLE INTÉGRÉ D'ÉVALUATION DES OMBUDSMANS

Modèle intégré d'évaluation des ombudsmans



Chaire de recherche
sur la démocratie et les institutions
parlementaires



Adaptée du Modèle d'Évaluation organisationnelle et institutionnelle (EOI) de Universalialia et du Centre de recherche de développement international (CRDI)
<http://www.universalialia.com/fr/services/evaluation-performance-organisationnelle-et-institutionnelle>



CONCLUSIONS

CONCLUSIONS



- *“Measuring the performance of an ombudsman office has in many ways been the Holy Grail of ombudsmanship since 1809. It is not an easy thing to do”.* (Marin & Jones, 2011; p.192).
- Plusieurs approches d'évaluation avec chacune ses forces et ses faiblesses
- Plusieurs acteurs intéressés par l'évaluation
- Bonne planification suppose par exemple une auto évaluation ou une évaluation rapide
- Possibilité d'utiliser un modèle intégré afin de prendre en compte tous les rôles de l'Ombudsman



Place à la discussion...