

VILLE DE RIMOUSKI

VÉRIFICATION DE L'OPTIMISATION DES RESSOURCES

Rapport final

Le 1^{er} décembre 2022

MALLETTE

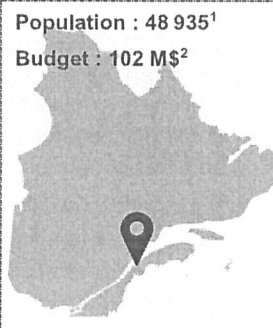
TABLE DES MATIÈRES

1.	Contexte.....	1
2.	Objectifs et critères d'audit.....	2
3.	Portrait de la situation actuelle.....	3
3.1	Une Ville à l'écoute de ses citoyens.....	3
3.2	Description du processus.....	3
3.3	Outils et systèmes.....	7
3.4	Bonnes pratiques recensées.....	8
4.	Diagnostic.....	9
4.1	Définition des indices.....	9
4.2	Grille diagnostique.....	10
5.	Conclusion globale.....	18

ANNEXE

Annexe 1 À propos de l'audit

1. CONTEXTE

VILLE DE RIMOUSKI	
VÉRIFICATION DE L'OPTIMISATION DES RESSOURCES PORTANT SUR LE PROCESSUS DE TRAITEMENT DES PLAINTES ET REQUÊTES	
<p>Les municipalités de 10 000 à 100 000 habitants, dont fait partie la Ville de Rimouski (la Ville), doivent s'assurer de l'optimisation de leurs ressources par l'octroi d'un mandat de VOR tous les deux ans. Pour s'y conformer, la Ville a mandaté Mallette afin de réaliser une vérification de l'optimisation des ressources (VOR) pour la période 2020–2021.</p> <p>La VOR est un outil de gouvernance qui a pour but :</p> <ul style="list-style-type: none">▸ De valoriser les bonnes pratiques et les bons coups de l'audité▸ De déterminer les zones d'amélioration, de quantifier les impacts et d'émettre des recommandations pertinentes	<p>Population : 48 935¹ Budget : 102 M\$²</p> 
Éléments d'actualité et contextuels	Impacts
<ul style="list-style-type: none">▸ Les plaintes et requêtes constituent le principal moyen de communication des citoyens avec la Ville▸ La Ville a connu une croissance du nombre d'habitants dans les dernières années due notamment à sa fusion avec des municipalités avoisinantes▸ La Direction générale de la Ville a constaté le manque de documentation sur le statut des plaintes et requêtes. En effet, il est laborieux pour un intervenant de répondre efficacement aux citoyens et aux élus sur le sort des plaintes et requêtes traitées	<ul style="list-style-type: none">▸ Le processus des plaintes et requête se doit d'être robuste et efficace▸ La croissance de la Ville et du nombre d'habitants a entraîné une augmentation significative du nombre de plaintes et requêtes ainsi qu'une pression sur les intervenants du processus▸ En l'absence d'une documentation des plaintes et requêtes, il est ardu pour un intervenant de faire le suivi de la plainte ou requête reçue. Il est d'autant plus difficile pour la Ville de dresser un portrait global des plaintes et requêtes traitées

¹ Statistique Canada (2022). (Tableau). *Profil du recensement*, Recensement de la population de 2021, produit n° 98-316-X2021001 au catalogue de Statistique Canada. Ottawa. Diffusé le 21 septembre 2021. <https://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2021/dp-pd/prof/details/page.cfm?Lang=F&SearchText=rimouski&DGUIDlist=2021A00052410043&GENDERlist=1,2,3&STATISTIClist=1&HEADERlist=0> (site consulté le 1^{er} septembre 2022)

² Ville de Rimouski (2021). *Budget 2022*, Site Web de la Ville, https://rimouski.ca/storage/app/media/ville/decouvrir/publications-municipales/finance/budget_2022.pdf.

2. OBJECTIFS ET CRITÈRES D'AUDIT

Processus de traitement des plaintes et requêtes

Objectif de l'audit



S'assurer que le processus de traitement des plaintes et requêtes de la Ville de Rimouski permet de garantir une gestion efficace, efficiente et en temps opportun des plaintes et requêtes reçues.

La Ville place ses citoyens au cœur de ses projets en formulant dans son plan d'action des objectifs en lien avec leurs besoins et aspirations. En plus d'encourager la participation citoyenne, la communication entre la Ville et les citoyens permet à la Ville d'évaluer la performance de ses services et de mesurer l'impact de ses actions.

Principal vecteur de communication, le processus de traitement des plaintes et requêtes assure la liaison entre la Ville et les citoyens. Ce processus complexe requiert la participation de plusieurs intervenants. Mallette a donc été mandatée par la Ville afin d'étudier son processus de plaintes et requêtes et de formuler des recommandations visant son amélioration, notamment par l'utilisation optimale de ses ressources humaines, financières et matérielles.

Fort de son expertise dans le domaine, Mallette accompagne la Ville dans ce mandat. À ce titre, des critères d'audit ont été définis sur la base d'une prise de connaissance sommaire du processus. Grâce aux travaux accomplis, notre équipe est en mesure de conclure sur chacun de ces critères.

CRITÈRES D'AUDIT

1



La conception et l'application du processus de traitement des plaintes et requêtes favorisent l'utilisation efficace, efficiente et économique des ressources impliquées.

2



Les outils utilisés par la Ville dans le processus de gestion des plaintes et requêtes sont efficaces et adaptés, et assurent la traçabilité des actions de prise en charge.

3



Le processus de communication aux citoyens à l'égard de la réception, du traitement et du suivi des plaintes et requêtes est systématique et documenté.

Portée des travaux

Nos travaux d'audit couvriront les activités liées au traitement des plaintes et requêtes de la Ville entre le 1^{er} janvier 2020 et le 31 décembre 2021 inclusivement. Il est cependant possible que certaines des informations obtenues concernent des situations à l'extérieur de cette période.

Normes d'audit et de contrôle qualité utilisées pour la réalisation des travaux de VOR :



- Norme canadienne de missions de certification 3001, « Missions d'appréciation directe »
- Norme canadienne de contrôle qualité 1, « Contrôle qualité des cabinets réalisant des missions d'audit ou d'examen d'états financiers et d'autres missions de certification »

3. PORTRAIT DE LA SITUATION ACTUELLE

3.1 Une Ville à l'écoute de ses citoyens

En intégrant à son modèle de gouvernance une dimension participative, la Ville de Rimouski affirme le rôle central qu'elle accorde aux citoyens dans sa vision stratégique³. En janvier 2023, une nouvelle planification stratégique devrait voir le jour. Dans l'objectif de continuer à offrir une excellente qualité de vie à sa communauté,⁴ la Ville est actuellement en processus de consultation citoyenne pour fixer ses priorités et objectifs à atteindre en 2030. D'ailleurs, la Ville accorde un intérêt particulier à l'ensemble des communications à l'égard des citoyens, caractérisées par le respect et l'ouverture.

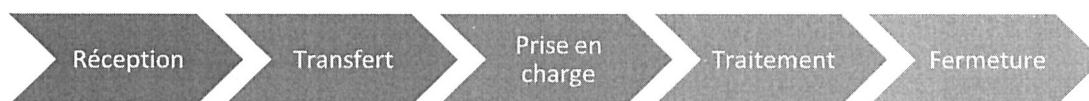
Grâce à des canaux et des supports de communication variés et accessibles, la Ville vise à assurer un retour rapide et en parfaite adéquation aux besoins des citoyens. À cet effet, la Ville dispose de canaux diversifiés pour l'acheminement des plaintes et requêtes à ses services, permettant un traitement humain et personnalisé des communications entrantes. Dans un souci de demeurer humain et près des citoyens, la Ville s'assure que toute communication téléphonique entrante soit prise en charge et non transférée vers une boîte vocale ou un système automatisé.

Au quotidien, plusieurs efforts sont déployés par la Ville pour exécuter la gestion des plaintes et requêtes, tels que l'amélioration du site Web de la Ville, la gestion d'un service de garde 7j/7 24h/24 pour accueillir les demandes relatives aux travaux publics et l'entretien régulier d'une banque de données interne. Il demeure toutefois primordial pour la Ville de conserver un équilibre entre son objectif d'offrir un service personnalisé et de qualité aux citoyens et son objectif de mobiliser les différents intervenants dans le processus de gestion des plaintes et requêtes par une répartition adéquate des tâches qui leur sont confiées.

3.2 Description du processus

Le processus de traitement des plaintes et requêtes est un ensemble de pratiques, de gestion et de normes de services à adopter en réponse aux interrogations et besoins exprimés par le citoyen. Un processus performant permettra d'améliorer la qualité des services offerts et d'accroître la satisfaction des citoyens. La figure 1 représente les étapes qui composent ce processus.

Figure 1 – Représentation graphique du processus



À la Ville, chaque service possède ses propres procédures d'exécution des différentes étapes énoncées plus haut.

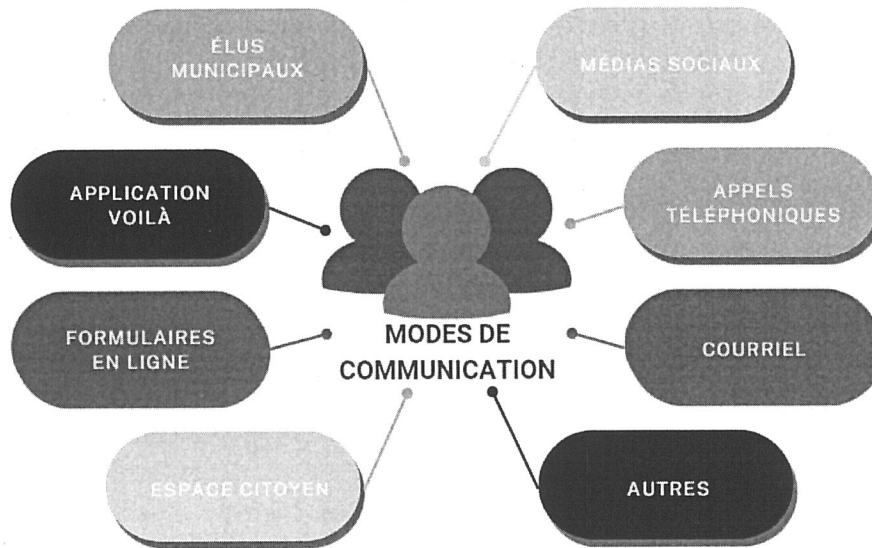
³ Ville de Rimouski (2020). *Plan stratégique de développement durable de la Ville de Rimouski*, Chantier Rimouski 2020 (2012-2020), https://rimouski.ca/storage/app/media/ville/decouvrir/publications-et-plan-daction/plans-daction/plan_strategique_de_developpement_durable.pdf.

⁴ *Ibid.*

3.2.1. Réception

Les citoyens désirant entrer en contact avec la Ville ont le choix entre plusieurs modes de communication, représentés à la figure 2, et qui sont détaillés comme suit :

Figure 2 : Modes de communication des plaintes et requêtes



- Les **appels téléphoniques** permettent aux citoyens d'entrer directement en contact avec la Ville. Il s'agit d'un mode de communication fréquemment utilisé par les citoyens. La Ville dispose d'un numéro général, pris en charge par le personnel des ressources financières, et de numéros assignés aux services municipaux. Les secrétaires de services au sein des différents services prennent les appels entrants et transfèrent les appels qui nécessitent des traitements supplémentaires aux ressources du service concerné
- Les **formulaire en ligne** permettent au citoyen de formuler une plainte ou requête à partir du site Web et de l'acheminer au service approprié. Plusieurs formulaires en ligne sont disponibles sur le site Web et concernent différents services et natures. Les secrétaires de services reçoivent par courriel les formulaires complétés en ligne
- L'**espace citoyen** accueille en majorité les demandes adressées au Service de l'urbanisme, permis et inspection, au Service des travaux publics et au Service de génie et environnement. À la différence des formulaires en ligne, les citoyens se connectent à leur profil sur le site Web de la Ville et sélectionnent la nature de la plainte ou requête parmi les choix disponibles. Ces demandes sont automatiquement enregistrées dans le logiciel *Accès Cité Territoire*
- L'**application Voilà** offre au citoyen une solution à portée de main pour exprimer à la Ville sa plainte ou requête. En plus de faciliter la communication avec le citoyen, l'utilisation de ce mode permet l'enregistrement automatique des plaintes et requêtes dans le logiciel *Accès Cité Territoire*. Bien que cette application offre des possibilités intéressantes, elle demeure peu utilisée. De plus, en raison des fonctionnalités peu développées de l'application, la Ville se tourne vers d'autres solutions et mise particulièrement sur le développement de l'espace citoyen

-
- ▭ Chaque service dispose d'une **adresse courriel** générique. Les boîtes de courriel sont gérées par les secrétaires de service qui s'assurent de faire le suivi des demandes reçues
 - ▭ Les **médias sociaux** connaissent de l'engouement auprès des citoyens. La Ville dispose d'un compte Facebook permettant de diffuser l'information sur l'actualité ainsi que de répondre aux questions formulées par les citoyens sur des sujets particuliers. Une équipe à la division des communications est dédiée à assurer un retour rapide et clair aux plaintes et requêtes formulées via ce canal
 - ▭ Les citoyens peuvent recourir à d'**autres modes de communication** pour formuler des plaintes et requêtes, soit en personne ou par voie postale. Ces modes sont toutefois rarement utilisés
 - ▭ Les élus municipaux constituent également une porte d'entrée pour que les citoyens puissent communiquer leurs plaintes ou requêtes. La plupart de ces demandes sont acheminées à la Direction générale, qui s'occupe par la suite de les transférer aux services concernés et d'en assurer le suivi. Un logiciel nommé Octopus-Élus sert à l'enregistrement de ces plaintes et requêtes par les élus

Un volume non négligeable de demandes d'information ne nécessite pas de transfert vers d'autres services. En effet, lorsque le premier interlocuteur à la Ville est en mesure de répondre directement à la demande du citoyen, la réception, la prise en charge et le traitement sont effectués par ce dernier.

3.2.2. Transfert

Une fois réceptionnées, les plaintes et requêtes qui requièrent une analyse plus approfondie ou une expertise sont transférées au service ou à l'intervenant concerné. Pour ce faire, les secrétaires des services ont à leur disposition une foire aux questions (FAQ). Il s'agit d'une banque de données disponibles sur l'intranet qui fait état de plusieurs natures de plaintes et requêtes ainsi que des intervenants associés à chaque nature.

Des gestionnaires demandent que certaines plaintes et requêtes leur soient adressées directement. Selon eux, cela permet d'éviter des erreurs de transfert pouvant occasionner des délais supplémentaires. À ce titre, ils évoquent la nécessité pour eux d'agir dans le cas des demandes jugées plus sensibles.

Les ressources à la Ville recourent en majorité au courriel pour assurer les communications interservices.

En ce qui concerne les appels téléphoniques parvenus au numéro général de la Ville, la première interlocutrice identifie le service responsable de la prise en charge et s'assure de lui transférer l'appel directement. Si par méconnaissance du service approprié, la première interlocutrice est incapable de transférer la demande du citoyen, ce dernier est informé qu'il sera recontacté par la suite. Dès que le service concerné est identifié, la requête est transférée à la bonne ressource.

Dans le cas où une absence de ressource pourrait occasionner un délai supplémentaire pour le traitement d'une plainte ou requête, les intervenants utilisent des messages d'absence. Une ressource remplaçante est alors identifiée pour éviter que les plaintes et requêtes restent non répondues.

À l'étape de transfert de plainte et requête, et dans la majorité des services, aucune communication n'est faite au citoyen.

3.2.3 Prise en charge

La gestion des plaintes et requêtes requiert occasionnellement une prise en charge des demandes préalables à leur traitement effectif. Par exemple, au Service des travaux publics, les plaintes et requêtes transitent par un coordonnateur d'opérations qui s'assure de diriger la plainte ou requête au contremaître approprié. En plus, le coordonnateur d'opérations assure la prise en charge des demandes exigeant une validation budgétaire préalable. Une fois validées, ces demandes sont transférées aux contremaîtres pour traitement.

Évidemment, en cas d'urgence ou d'enjeu de sécurité, les ressources à la Ville sont très réactives et s'assurent d'une prise en charge rapide.

3.2.4. Traitement

Le traitement des plaintes et requêtes s'effectue par les intervenants désignés à cet effet. Au Service des travaux publics, la nature des plaintes et requêtes dans le logiciel *Accès Cité Territoire* est rattachée aux contremaîtres en fonction de leurs domaines d'intervention. Ainsi, les plaintes et requêtes sont dirigées automatiquement vers cet intervenant une fois saisies par les secrétaires de service. Dès que la plainte ou requête est reçue par le contremaître, celui-ci coordonne les interventions nécessaires sans toutefois les documenter dans le logiciel.

En ce qui concerne le Service de l'urbanisme, permis et inspection, une fois que les secrétaires du service ont inscrit et transmis les plaintes et requêtes via le logiciel *Accès Cité Territoire* aux intervenants selon leur champ d'expertise, ceux-ci détaillent le traitement accordé à la plainte ou requête dans le logiciel par l'inscription des interventions effectuées. Pour cela, ils s'assurent de marquer le statut de la plainte ou requête « en traitement » dans le logiciel avant de débiter les interventions.

Au Service de génie et environnement, les demandes traitées via *Accès Cité Territoire* proviennent de l'Espace citoyen. Ainsi, un courriel est automatiquement généré pour informer les intervenants qu'une plainte et requête a été reçue. L'intervenant s'assure ensuite de traiter la plainte ou requête et d'inscrire les interventions effectuées.

Dans les autres services, le traitement des plaintes et requêtes est assuré par peu d'intervenants et se limite en majorité aux personnes qui les prennent en charge en premier lieu.

À cette étape, exception faite des demandes dont les délais de traitement sont anormalement longs, aucune communication n'est envoyée au citoyen.

3.2.5. Fermeture

Le processus de traitement des plaintes et requêtes est complété dès lors que les interventions nécessaires sont réalisées.

Au Service d'urbanisme, permis et inspection, l'intervenant responsable d'effectuer les interventions nécessaires s'assure de la clôture de la plainte ou requête dans le logiciel et procède au changement du statut de la requête à « compléter ». L'intervenant communique également avec le citoyen et joint la réponse fournie au citoyen dans le dossier. Au Service des travaux publics, et une fois les travaux complétés, les secrétaires reçoivent des notes écrites de la part des contremaîtres. Elles s'assurent ensuite de fermer la plainte ou requête dans le logiciel *Accès Cité Territoire*. Les intervenants du Service de génie et environnement changent le statut de la plainte ou requête pour indiquer que celle-ci est fermée et documentent les communications envoyées au citoyen dans le logiciel *Accès Cité Territoire*. Le niveau de détails inscrits varie d'un intervenant à l'autre. Dans les autres services, il arrive que l'intervenant responsable du traitement de la plainte ou requête s'assure d'un suivi auprès du citoyen, mais ce n'est pas systématique.

Pour les demandes traitées via le logiciel *Octopus-Élus*, la Direction générale s'occupe d'acheminer une réponse à l'élu, puis de fermer la demande dans le logiciel. Elle s'occupe également de faire les suivis nécessaires aux services concernés.

3.3 Outils et systèmes

À la Ville, les outils et systèmes utilisés pour assurer le traitement des plaintes et requêtes varient d'un service à l'autre. Ils se détaillent comme suit :

- Le logiciel *Accès Cité Territoire* est utilisé pour la gestion des plaintes et requêtes relevant du Service de l'urbanisme, permis et inspection, du Service des travaux publics et du Service de génie et environnement. Ce logiciel a pour objet de documenter et de suivre les traitements des demandes parvenues
- Le logiciel *Octopus-Élus* est consacré à la gestion des plaintes et requêtes en provenance des conseillers municipaux
- Des cheminements types ont été élaborés par le Service urbanisme, inspection et permis. Il s'agit de fiches de suivi détaillant, aux intervenants du service, les étapes de traitement propres à chaque nature de demande. Ce travail est en progression et le service envisage de créer un cheminement type pour chacune des natures de demandes sous sa responsabilité
- Des bases de suivi sur Excel ont été développées par le Service de génie et environnement afin de faciliter la gestion des demandes traitées par le comité de circulation et celles concernant l'éclairage. Une fois la demande reçue, l'intervenant inscrit immédiatement la demande dans le fichier Excel approprié et informe le citoyen des délais approximatifs pouvant prendre jusqu'à un an
- La banque de données sur intranet appelée Foire aux questions (FAQ) contient une information mise à jour facilitant l'orientation des intervenants et améliorant ainsi la qualité des retours donnés aux citoyens

-
- Le site Web de la Ville peut également être considéré comme un outil mis à la disposition des intervenants dans la mesure où il leur offre plusieurs informations permettant de répondre rapidement aux demandes des citoyens

3.4 Bonnes pratiques recensées

Nous avons observé de bonnes pratiques appliquées par les intervenants de la Ville de Rimouski concernant le processus de traitement des plaintes et requêtes.

En premier lieu, nous avons soulevé lors de nos entrevues, l'importance accordée par la Ville à réserver un traitement humain et personnalisé aux plaintes et requêtes formulées. Très appréciée des citoyens; la Ville entend conserver cette pratique dans ses communications. L'ensemble du personnel comprend l'importance de ce processus et son impact sur les relations citoyennes.

Nous avons également pu constater des efforts de structuration des services impliqués dans le processus de traitement des plaintes et requêtes. Ces travaux comprennent la définition des rôles et responsabilités des intervenants des services de génie et de l'environnement et celui de l'urbanisme, inspection et permis.

Le Service des travaux publics a, de son côté, mené des efforts d'optimisation de son organisation interne. Ces travaux concernent en partie le processus de traitement des plaintes et requêtes. Il en découle une organisation plus fluide du service, permettant d'acheminer les plaintes et requêtes aux contremaîtres sur le terrain en veillant à l'optimisation de leurs tâches.

De plus, bien que cette pratique soit actuellement délaissée, nous citons que la Ville avait mis en place un comité d'amélioration dans le but d'optimiser le contenu de la banque de données (FAQ) mise à la disposition des intervenants du processus.

Un effort de modernisation du site Web a été entrepris par les équipes de la Ville dans les dernières années, ce qui a eu pour impact de le rendre plus convivial aux utilisateurs ainsi que d'améliorer ses fonctionnalités et son contenu. Le site Web contient une foire aux questions et une page consacrée aux travaux majeurs en cours. Cette pratique tend à réduire le volume des plaintes et requêtes reçues, et à améliorer la satisfaction des citoyens.

4. DIAGNOSTIC

4.1 Définition des indices

Indice de criticité

L'indice de criticité se définit comme suit en fonction de notre appréciation de l'urgence d'agir – notre estimation s'accroît selon la probabilité que le risque se réalise et selon l'impact du risque sur les activités de l'organisation :



Une action doit être envisagée à moyen/long terme



Une action est fortement conseillée à court/moyen terme



Une action immédiate doit être prise

Indice relatif à l'investissement

L'investissement se considère dans sa globalité (incluant la récurrence à envisager), que ce soit en matière de ressources humaines, financières et matérielles.

L'indice relatif à l'investissement se définit comme suit en fonction de l'investissement nécessaire à la mise en place de la recommandation :



Faible



Moyen



Élevé

Indice relatif au temps de réalisation

L'indice relatif au temps de réalisation se définit comme suit, en fonction du temps estimé nécessaire à la mise en place de la recommandation :



Inférieur à six mois



Entre six mois et un an



Plus d'un an

Indice relatif à l'évaluation des critères d'audit

L'indice relatif à l'évaluation globale du critère d'audit se définit comme suit à la lumière des constats relevés et de leurs impacts potentiels et avérés :



Généralement satisfaisant






Satisfaisant, mais des améliorations s'imposent












Insatisfaisant







4.2 Grille diagnostique




Au cours de notre mandat, nous avons mis en œuvre différentes procédures d'audit, notamment la vigie de bonnes pratiques, les entrevues avec les intervenants et l'inspection de documents qui nous ont permis d'accumuler des éléments probants sur lesquels reposent notre diagnostic de la situation au regard des critères convenus.




CONSTATS		IMPACTS		RECOMMANDATIONS		COMMENTAIRES DE LA VILLE DE RIMOUSKI		INDICES	
PREMIER CRITÈRE – LA CONCEPTION ET L'APPLICATION DU PROCESSUS DE TRAITEMENT DES PLAINTES ET REQUÊTES FAVORISENT L'UTILISATION EFFICACE, EFFICIENTE ET ÉCONOMIQUE DES RESSOURCES IMPLIQUÉES.									
1.1 PROCESSUS									
<p>Bien que nos entrevues aient révélé la présence de documents produits en interne, comme spécifié à la section 3.4 intitulée « bonnes pratiques », la Ville ne dispose pas de processus formels, uniformes et documentés pour le traitement des plaintes et requêtes.</p> <p>De plus, ces documents ne sont pas communiqués à l'ensemble des intervenants. Nos entrevues ont révélé que certains intervenants ont peu de connaissances sur le déroulement du processus dans les autres services.</p> <p>Les plaintes et requêtes formulées par les élus de la Ville sont suivies au niveau de la Direction générale et font l'objet d'une gestion particulière en vue d'une résolution rapide et efficace. L'ensemble de ces requêtes transigent par Octopus-élus peu importe leur niveau de criticité.</p> <p>Nous avons par ailleurs constaté que le niveau d'implication requis de la part des gestionnaires dans le processus de traitement des plaintes et requêtes n'est pas défini. Par exemple, certains gestionnaires demandent à recevoir les plaintes et requêtes directement de la Direction générale, notamment pour assurer un filtre des demandes plus sensibles.</p>		<p>L'absence de processus clair, uniforme et documenté en matière de traitement des plaintes et requêtes ne permet pas aux intervenants de se référer à une source fiable dans l'exécution de leurs tâches. De plus, la situation peut occasionner :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▫ Une augmentation des délais de traitement ou des pertes d'information lors de collaboration interservices générée par les divergences de traitement des plaintes et requêtes d'un service à l'autre ▫ Un risque d'impartialité et d'iniquité de traitement, notamment lorsque les plaintes et requêtes proviennent des élus ▫ Une diminution de l'efficacité et de l'efficience des ressources impliquées dans le processus de traitement des plaintes et requêtes <p>Une absence de définition du niveau d'implication requis des gestionnaires dans le processus peut engendrer les impacts suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▫ Les gestionnaires peuvent effectuer des tâches à moindre valeur ajoutée pour leur poste ▫ Un processus plus onéreux pour la Ville ▫ Une surcharge de travail pour les gestionnaires 		<p>Les traitements des plaintes et requêtes diffèrent d'un service à l'autre. La Ville devrait alors :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▫ Définir et documenter formellement le processus de traitement des plaintes et requêtes incluant : <ul style="list-style-type: none"> - Une description claire des étapes clés du processus - Les rôles et responsabilités des intervenants impliqués en s'assurant de la valeur ajoutée des tâches réalisées - Les outils utilisés à chaque étape ▫ S'assurer que le processus est uniforme dans l'ensemble des services ▫ S'assurer de communiquer le processus aux intervenants afin de garantir sa bonne compréhension et son application correcte et uniforme 		<p>Sachant qu'il y a des opportunités d'amélioration au niveau du service citoyen dans le contexte actuel, un analyste d'affaires a été embauché en juin 2022. Cette ressource se penchera sur l'analyse de ce processus en 2023.</p> <p>Considérant l'importance du service aux citoyens, la Ville a investit des efforts dans cet audit pour s'améliorer.</p>		  	







CONSTATS	IMPACTS	RECOMMANDATIONS	COMMENTAIRES DE LA VILLE DE RIMOUSKI	INDICES
<p>1.2 RÔLES ET RESPONSABILITÉS</p> <p>Bien que les rôles et responsabilités du processus de traitement des plaintes et requêtes sont généralement bien compris et assimilés par le personnel, ils ne sont pas formellement définis, documentés et communiqués. Le Service d'urbanisme, permis et inspection a toutefois entamé une description des rôles et responsabilités des inspecteurs et des urbanistes qui sera éventuellement étendue aux autres postes.</p> <p>De plus, nous avons constaté lors de nos travaux qu'il n'existe pas :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▫ De propriétaire du processus de traitement des plaintes et requêtes ▫ De responsable du processus identifié dans chaque service 	<p>L'absence de définition des rôles et responsabilités documentée et communiquée aux intervenants rend difficile :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▫ La collaboration interservices, car les intervenants peuvent avoir de la difficulté à identifier l'intervenant responsable d'une tâche précise ▫ La responsabilisation des ressources en limitant leur appropriation du processus <p>De plus, elle peut occasionner :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▫ Un dédoublement des tâches ▫ L'exécution de tâches sans valeur ajoutée ▫ Une ambiguïté dans le traitement des plaintes et requêtes, dans la mesure où les intervenants ne connaissent pas les limites de leurs rôles et responsabilités <p>L'absence d'un propriétaire du processus de traitement des plaintes et requêtes ne permet pas à la Ville de :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▫ Suivre la performance collective des employés quant à la gestion du processus ▫ Favoriser l'amélioration continue du processus ▫ Chapeauter le processus et organiser l'action des intervenants en répondant à leurs questions et interrogations 	<p>La Ville devrait définir, documenter et communiquer les rôles et responsabilités de l'ensemble des intervenants du processus afin de limiter les confusions potentielles. La documentation des rôles et responsabilités peut être réalisée dans le cadre de la définition du processus (cf. recommandation formulée au point 1.1).</p> <p>La Ville devrait également identifier un propriétaire du processus de traitement des plaintes et requêtes à la Ville et, dans chacun des services, un responsable qui sera en mesure de chapeauter et de s'assurer du bon déroulement du processus.</p>	<p>Un mandat de services professionnels est en cours avec un consultant externe pour réviser la structure organisationnelle et les rôles et responsabilités. Livraison prévue au premier trimestre de 2023.</p>	  

CONSTATS		IMPACTS		RECOMMANDATIONS		COMMENTAIRES DE LA VILLE DE RIMOUSKI		INDICES	
1.3 ORGANISATION DES INTERVENANTS DU PROCESSUS									
Nos entrevues et nos travaux démontrent que les plaintes et requêtes entrent par de multiples canaux et que, pour chacun de ces canaux, il existe plusieurs intervenants responsables de prendre en charge la demande.		L'absence d'agents de première ligne clairement définis et identifiés pour la réception et la documentation dans <i>Accès Cité Territoire</i> des plaintes et requêtes risque : <ul style="list-style-type: none"> ▫ D'alourdir le traitement de certaines plaintes et requêtes qui pourraient être répondues rapidement par des agents de première ligne formés et bien outillés, et ainsi de générer des délais dans la réponse au citoyen ▫ De limiter la capacité à identifier les plaintes et requêtes multiples 		La Ville devrait considérer la mise en place d'agents de première ligne pour répondre aux plaintes et requêtes de manière efficace et efficiente.		La Ville va évaluer en 2023 la faisabilité de mettre en place un service centralisé de première ligne.		  	
1.4 DOCUMENTATION ET SUIVI DES PLAINTES ET REQUÊTES									
Le Service de l'urbanisme, permis et inspection effectue une documentation rigoureuse de ses activités de traitement des plaintes et requêtes, mais nos travaux ont toutefois révélé que plusieurs services ne réalisent que peu ou pas de documentation du traitement et du suivi des plaintes et requêtes.		L'absence de documentation et de suivi des plaintes et requêtes ne permet pas : <ul style="list-style-type: none"> ▫ Aux intervenants d'assurer une prise en charge et un traitement efficace des plaintes et requêtes reçues ▫ Aux gestionnaires d'assurer la reddition de comptes sur le processus et d'apprécier les efforts des intervenants relevant de leurs services ▫ À la Direction générale de recevoir, en temps réel, une information fiable sur les traitements en cours pour la résolution d'une plainte ou requête 		La Ville devrait, lors de la révision de son processus, prévoir la documentation des actions en lien avec le processus de traitement des plaintes et requêtes et ce, pour tous les services.		Des indicateurs de performance pour les requêtes provenant des élus ont été mis en place en 2022. Un développement plus vaste des indicateurs est également en cours.		  	
ÉVALUATION DU PREMIER CRITÈRE									
<p>Bien que la Ville de Rimouski dispose d'un processus de traitement des plaintes et requêtes fonctionnel et que les rôles et responsabilités soient bien assimilés, elle se doit de définir, documenter et communiquer le processus et les rôles et responsabilités des intervenants afin que ces derniers partagent une vision commune des objectifs souhaités du processus. De plus, la Ville doit centraliser et veiller à la documentation des plaintes et requêtes parvenues. Tous ces efforts lui garantissent de disposer d'un processus qui permet l'utilisation efficace, efficiente et économique des ressources.</p>									

CONSTATS	IMPACTS	RECOMMANDATIONS	COMMENTAIRES DE LA VILLE DE RIMOUSKI	INDICES
DEUXIEME CRITERE – LES OUTILS UTILISES PAR LA VILLE DANS LE PROCESSUS DE GESTION DES PLAINTES ET REQUETES SONT EFFICACES ET ADAPTES, ET ASSURENT LA TRAÇABILITÉ DES ACTIONS DE PRISE EN CHARGE.				
2.1 OUTILS ET SYSTÈMES EXISTANTS				
<p>Les outils utilisés dans les différents services pour supporter le processus de traitement des plaintes et requêtes ne sont pas uniformes. En effet, seuls le Service de l'urbanisme, permis et inspection, le Service des travaux publics ainsi que le Service de génie et environnement utilisent <i>Accès Cité Territoire</i>.</p>	<p>L'absence d'un choix d'outils communs et uniformes pour l'ensemble des services quant au traitement des plaintes et requêtes complexifie :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▫ L'obtention d'une vue d'ensemble, notamment sur la volumétrie annuelle des plaintes et requêtes ▫ La traçabilité des plaintes et requêtes ▫ Le suivi et les communications aux citoyens ▫ L'appréciation de la performance du processus ▫ La reddition de comptes à la Direction générale 	<p>La Ville devrait déployer l'utilisation de l'outil <i>Accès Cité Territoire</i> dans l'ensemble des services.</p> <p>Lors du déploiement du logiciel, la Ville devra s'assurer d'offrir la formation nécessaire aux intervenants pour que l'utilisation du logiciel soit uniforme dans tous les services.</p> <p>La Ville devra également assurer une vigie au sujet des informations de gestion rendues disponibles grâce à l'utilisation du logiciel.</p> <p>En déterminant son besoin en informations de gestion, la Ville sera en mesure de définir un processus de reddition de comptes et de suivre la performance des services en fonction des objectifs définis.</p>	<p>La Ville procédera à l'évaluation du meilleur outil de gestion des plaintes et requêtes. Ceci fera partie du mandat de l'analyste d'affaires en 2023.</p>	  
2.2 UTILISATION DES OUTILS ET SYSTÈMES				
<p>Le Service des Travaux publics a mis en place des pratiques intéressantes quant à l'utilisation d'<i>Accès Cité Territoire</i> telles que :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▫ L'instauration d'un formulaire en ligne utilisé par les demandeurs internes ▫ La limitation du nombre d'intervenants qui inscrivent les requêtes dans le logiciel 	<p>La sous-utilisation des fonctionnalités du logiciel <i>Accès Cité Territoire</i> peut entraîner :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▫ Une diminution de l'efficacité dans les communications et les suivis ▫ Une duplication des tâches ▫ La réalisation de tâches sans valeur ajoutée 	<p>La Ville devrait déployer les fonctionnalités disponibles à l'ensemble des services et réaliser la promotion de ces fonctionnalités aux citoyens.</p> <p>Par ailleurs, la Ville devrait procéder à une vigie des fonctionnalités possibles du logiciel <i>Accès Cité Territoire</i> afin d'identifier les plus pertinentes pour le processus de traitement des plaintes et requêtes et les déployer progressivement.</p>		  

CONSTATS	IMPACTS	RECOMMANDATIONS	COMMENTAIRES DE LA VILLE DE RIMOUSKI	INDICES
<p>De plus, ce service a déployé les fonctionnalités permettant au citoyen de faire les requêtes à l'aide d'un formulaire Web, via l'espace citoyen ou l'application Voilà, ce qui documente automatiquement la demande dans <i>Accès Cité Territoire</i>.</p> <p>Cependant, nos travaux ont révélé que seul ce service utilise actuellement ces fonctionnalités et qu'elles ne sont actuellement pas mises en valeur pour le citoyen.</p> <p>Par ailleurs, les services qui utilisent le logiciel <i>Accès Cité Territoire</i> n'utilisent pas l'ensemble des fonctionnalités du logiciel telles que :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▾ Les indicateurs du niveau de priorité et du type de suivi à réaliser ▾ L'automatisation des communications ▾ L'option de requête interne 		<p>Dans ce sens, la Ville devra intégrer dans sa réflexion, les bonnes pratiques déployées en interne.</p>		
2.3 BANQUE DE CONNAISSANCES				
<p>Nos entretiens ont révélé que les banques de données d'information disponibles à la Ville permettent le traitement rapide et efficace d'un nombre important de plaintes et requêtes. Cependant, le comité d'amélioration, responsable de la mise à jour de ces banques de données, devra être réactif.</p>	<p>L'absence de processus formel de mise à jour de la banque de connaissances par le comité d'amélioration génère un risque que les informations s'y retrouvant soient désuètes, non pertinentes ou incomplètes. Ce faisant, il devient plus difficile d'assurer une réponse rapide et uniforme aux citoyens.</p>	<p>La Ville devrait remettre en place le comité d'amélioration du contenu des banques de données. Ce comité devrait intégrer les responsables du processus de traitement des plaintes et requêtes dans chacun des services et identifier le responsable de la mise à jour de cette banque de données.</p>	<p>Le mandat et la composition de ce comité sont à réévaluer selon les orientations qui seront prises dans l'évaluation de la mise en place d'un service de première ligne.</p>	  
ÉVALUATION DU DEUXIÈME CRITÈRE				
<p>Bien qu'elle dispose d'outils et de systèmes dédiés à la gestion des plaintes et requêtes, la Ville ne s'est pas commise à une utilisation uniforme des outils et systèmes par l'ensemble des intervenants au processus. La sélection, l'optimisation et l'uniformisation des systèmes et outils utilisés permettent de doter la Ville d'outils efficaces et adaptés. D'autant plus, la mise à jour sous forme collaborative des outils de travail met à contribution les ressources de la Ville afin d'atteindre la performance souhaitée.</p>				

CONSTATS	IMPACTS	RECOMMANDATIONS	COMMENTAIRES DE LA VILLE DE RIMOUSKI	INDICES
TROISIEME CRITERE – LE PROCESSUS DE COMMUNICATION AUX CITOYENS A L'EGARD DE LA RECEPTION, DU TRAITEMENT ET DU SUIVI DES PLAINTES ET REQUETES EST SYSTEMATIQUE ET DOCUMENTE.				
3.1 COMMUNICATION AVEC LE CITOYEN				
<p>La communication envers les citoyens n'est pas systématique et uniforme à tous les services. En effet, ni les jalons ou une communication devrait être envoyée au citoyen ni les intervenants responsables de cette communication ne sont déterminés. Les communications avec le citoyen sont assurées tantôt par le gestionnaire, tantôt par l'intervenant qui traite la plainte ou, dans d'autres cas, par la secrétaire du service.</p> <p>Certains services s'assurent d'envoyer aux citoyens des accusés de réception. Cependant, il ne s'agit pas d'une pratique généralisée à l'ensemble des services de la Ville. En outre, les accusés de réception n'informent pas le citoyen sur l'avancement du processus ou des délais de traitement associés à la nature de la plainte ou requête. La Ville n'a pas configuré non plus le logiciel <i>Accès Cité Territoire</i> afin d'envoyer des messages automatiques aux citoyens.</p> <p>Finalement, seul le Service de l'urbanisme, permis et inspection documente les communications faites aux citoyens sur <i>Accès Cité Territoire</i>.</p>	<p>L'absence de processus de communication systématique et uniforme :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▾ Ne permet pas aux citoyens d'être assurés de la prise en charge de leurs requêtes ou plaintes ▾ Rend difficile, pour les citoyens, de connaître l'avancement du traitement de leurs plaintes ou requêtes et des délais de traitement à prévoir ▾ Peut occasionner de multiples prises de contact avec la Ville au sujet de la même demande, générant une perte de temps pour son personnel ▾ Peut engendrer une duplication du traitement des plaintes et requêtes ▾ Rend difficile la validation de la qualité des retours faits aux citoyens dans une perspective d'amélioration continue 	<p>La Ville devrait établir et documenter un processus de communication comprenant :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▾ Les jalons ou une communication sur la progression du traitement de la plainte ou requête doit être envoyée au citoyen ▾ Le mode de communication à favoriser ▾ Les intervenants responsables ▾ D'effectuer cette communication ▾ Des indications quant à l'endroit à privilégier pour la documentation de ces communications <p>Afin d'apporter plus d'efficacité à sa communication et en vue d'harmoniser ses correspondances, la Ville devrait développer des réponses types présentant aux citoyens des informations claires et explicites.</p> <p>La Ville devrait par ailleurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▾ Activer la fonctionnalité de communication automatique aux citoyens par l'intermédiaire d'<i>Accès Cité Territoire</i>. (cf. recommandation formulée au point 2.2) ▾ S'assurer que l'ensemble des communications faites aux citoyens soient documentées dans le logiciel (cf. recommandation formulée au point 1.4) 	<p>Tel qu'indiqué à 1.3, la Ville va évaluer en 2023 la faisabilité de mettre en place un service centralisé de première ligne.</p>	  

CONSTATS	IMPACTS	RECOMMANDATIONS	COMMENTAIRES DE LA VILLE DE RIMOUSKI	INDICES
<p>3.2 INFORMATION DISPONIBLE SUR LE SITE INTERNET</p> <p>Quoique le site Internet de la Ville ait été optimisé dans les dernières années et qu'il soit généralement accessible et classé de manière à s'y retrouver facilement, nos tests ont révélé que l'utilisation de l'outil de recherche ne renvoie pas toujours vers des liens pertinents en rapport avec l'objet de la requête.</p>	<p>À défaut de convivialité des supports de communication mis à leur disposition, les citoyens ne sont pas en mesure de consulter efficacement les informations qui leur sont offertes. Ceci pourra induire un volume supplémentaire des requêtes d'information à la Ville.</p>	<p>La Ville devrait :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▾ Réviser l'outil de recherche afin de faciliter la recherche d'informations aux citoyens ▾ Évaluer la pertinence du contenu Web à travers des indicateurs de mesure de trafic ▾ Communiquer les résultats aux intervenants et recueillir de leur part des recommandations de contenu pertinent pour le citoyen 	<p>Le Service des TI a été mandaté pour réévaluer l'outil de recherche. De nouveaux outils en ligne sont continuellement déployés et communiqués aux citoyens (permis en ligne, avis municipaux, collecte, stationnement hivernal, solde du compte de taxes, etc.)</p>	  
<p>3.3 ENGAGEMENTS ET OBJECTIFS</p> <p>La Ville accorde un intérêt particulier aux plaintes et requêtes provenant des citoyens. Cependant, elle ne s'est pas commise sur une déclaration de services à ce sujet. Cet outil est garant d'une démarche d'amélioration continue de la Ville en matière de gestion des plaintes et requêtes.</p> <p>De plus, la Ville ne dispose pas de politique interne déclinant ses attentes envers les intervenants du processus de gestion des plaintes et requêtes.</p>	<p>L'absence de déclaration de service à la Ville exposant ses engagements en matière de traitement des plaintes et requêtes ne permet pas :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▾ D'informer le citoyen sur les normes de service adoptées à la Ville ▾ D'établir des indicateurs et des cibles en vue d'assurer une démarche d'amélioration continue <p>L'absence d'une politique interne à l'égard de ce processus ne permet pas :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▾ Aux intervenants de partager une vision commune des objectifs de la Ville et d'adopter des actions afin d'atteindre les cibles énoncées ▾ À la Ville de mesurer la performance du processus en vue des objectifs communiqués 	<p>La Ville devrait élaborer et diffuser une déclaration de service aux citoyens faisant état de ses engagements quant au niveau et à la qualité de réponses faites aux citoyens.</p> <p>La Ville devrait élaborer une politique interne contenant :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▾ Ses objectifs ▾ Les rôles et responsabilités des intervenants impliqués ▾ Les critères de priorisation ▾ Les principales étapes du processus 	<p>Tel qu'indiqué à 1.3, la Ville va évaluer en 2023 la faisabilité de mettre en place un service centralisé de première ligne.</p>	  

CONSTATS	IMPACTS	RECOMMANDATIONS	COMMENTAIRES DE LA VILLE DE RIMOUSKI	INDICES
ÉVALUATION DU TROISIÈME CRITÈRE				
<p>Le processus de communication envers les citoyens n'est pas systématique ni documenté. La Ville devra définir les jalons, les intervenants et les modes de communication à privilégier. Elle devra également s'assurer de la pertinence du contenu du site Internet en faveur d'une communication efficace envers les citoyens et la promotion de modes pertinents de communication de plaintes et requêtes.</p> <p>En vue d'assurer une démarche d'amélioration continue, la Ville devra établir et diffuser une déclaration de services aux citoyens. Cet outil devra être appuyé par une politique interne énonçant les objectifs de la Ville aux intervenants du processus.</p>				



5. CONCLUSION GLOBALE

L'objectif de l'audit était de s'assurer que le processus de traitement des plaintes et requêtes à la Ville de Rimouski permettait de garantir une gestion efficace, efficiente et en temps opportun des plaintes et requêtes reçues. À notre avis, ce processus, bien qu'actuellement fonctionnel, présente un potentiel significatif d'amélioration et d'optimisation des ressources de la Ville.

L'analyse du processus de traitement des plaintes et requêtes a été conduite en s'appuyant sur les critères applicables déterminés pour les besoins de l'analyse. Ces critères émanent principalement de saines pratiques de gestion auxquelles adhèrent les organisations reconnues du milieu municipal ou d'autres secteurs pertinents, le cas échéant, ainsi que les règles et les mécanismes prévus par la Ville. Par conséquent, les résultats de celle-ci pourraient ne pas convenir à d'autres fins.

Mallette s.e.n.c.a.l.

Mallette S.E.N.C.R.L.
Société de comptables professionnels agréés ^[1]
Québec, Canada
Le 1^{er} décembre
2022

^[1] Par : Claudie St-Pierre, CPA auditrice, permis de comptabilité publique n° A127564



ANNEXE 1

À PROPOS DE L'AUDIT



À PROPOS DE L'AUDIT

Limites inhérentes associées au mandat

Notre opinion ne doit pas être extrapolée à l'ensemble des activités de la Ville. L'évaluation selon les critères retenus ne s'applique qu'à la période visée.

Responsabilités de la direction de la Ville

La direction de la Ville est responsable du processus de traitement des plaintes et requêtes. Elle est également responsable de mettre en place des systèmes, des procédures, de la documentation et des contrôles lui permettant de planifier, de gérer et de suivre sa performance de manière à pouvoir éventuellement faire rapport sur celle-ci.

Notre responsabilité

Notre responsabilité consiste à donner une opinion sous forme d'assurance raisonnable et des avis objectifs sur le processus de traitement des plaintes et requêtes, ainsi qu'à exprimer une conclusion quant à la conformité de la Ville, dans tous ses aspects importants, aux critères d'audit que nous avons jugés valables dans les circonstances. Ces critères sont basés principalement sur de saines pratiques de gestion auxquelles adhèrent les organisations reconnues du milieu municipal ou d'autres secteurs pertinents le cas échéant.

Nous avons planifié et réalisé notre mission de certification conformément à la *Norme canadienne de missions de certification (NCMC) 3001, Missions d'appréciation directe*. Cette norme requiert que nous planifions et réalisons la mission de façon à avoir une assurance raisonnable de la conformité de l'objet évalué, ici le processus de traitement des plaintes et requêtes.

L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, qui ne garantit toutefois pas qu'une mission réalisée conformément à cette norme permettra toujours de détecter tout cas important de non-conformité qui pourrait exister. Les cas de non-conformité aux critères peuvent résulter de fraudes ou d'erreurs et ils sont considérés comme importants lorsqu'il est raisonnable de s'attendre à ce que, individuellement ou collectivement, ils puissent influencer sur les décisions des utilisateurs de notre rapport. Une mission d'assurance raisonnable visant la délivrance d'un rapport de l'auditeur implique la mise en œuvre de procédures en vue d'obtenir des éléments probants suffisants et appropriés pour fonder raisonnablement une conclusion et obtenir un niveau d'assurance élevé. La nature, le calendrier et l'étendue des procédures d'audit choisies relèvent de notre jugement professionnel, notamment de notre évaluation des non-conformités significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs et nécessitent d'obtenir des éléments probants conformément aux critères applicables.

Nous estimons que les éléments probants que nous avons obtenus sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion sur le processus de traitement des plaintes et requêtes de la Ville.

Notre indépendance et notre contrôle qualité

Nous nous sommes conformés aux règles ou au code de déontologie pertinents applicables à l'exercice de l'expertise comptable et se rapportant aux missions de certification qui sont publiés par les différents organismes professionnels comptables, lesquels reposent sur les principes fondamentaux d'intégrité, d'objectivité, de compétence professionnelle, de diligence, de confidentialité et de conduite professionnelle.

Mallette applique la Norme canadienne de contrôle de qualité : Contrôle qualité des cabinets réalisant des missions d'audit ou d'examen d'états financiers et d'autres missions de certification et, en conséquence, maintient un système de contrôle qualité exhaustif qui comprend des politiques et des procédures documentées en ce qui concerne la conformité aux règles de déontologie, aux normes professionnelles et aux exigences légales et réglementaires applicables.