

VILLE DE MERCIER

**VÉRIFICATION DE
L'OPTIMISATION DES
RESSOURCES**

Rapport final

Le 19 septembre 2023

MALLETTE



TABLE DES MATIÈRES

OBJECTIF ET CRITÈRES D’AUDIT — PROCESSUS DE TRAITEMENT DES PLAINTES ET REQUÊTES DE LA VILLE DE MERCIER	2
1. Portrait de la situation actuelle.....	3
1.1. Une Ville à l’écoute de ses citoyens	3
1.2. Description du processus	4
1.3. Outils et systèmes	8
1.4. Bonnes pratiques recensées	9
2. Diagnostic et recommandations	10
Définition des indices	10
Grille de recommandations	11
Grille diagnostique.....	11
Conclusion globale	23

ANNEXE

Annexe 1 : À propos de l’audit

VILLE DE MERCIER

VÉRIFICATION DE L'OPTIMISATION DES RESSOURCES (VOR) PORTANT SUR LE PROCESSUS DE TRAITEMENT DES PLAINTES ET REQUÊTES

Contexte

Les municipalités de 10 000 à 100 000 habitants, dont fait partie la Ville de Mercier (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 un mandat de VOR pour la période 2022-2023.

La VOR est un outil de gouvernance qui a pour but :

- De valoriser les bonnes pratiques et les bons coups de l'audité
- D'identifier les zones d'amélioration, de quantifier les impacts et d'émettre des recommandations pertinentes



Grandes étapes du processus de traitement des plaintes et requêtes



OBJECTIF ET CRITÈRES D'AUDIT – PROCESSUS DE TRAITEMENT DES PLAINTES ET REQUÊTES DE LA VILLE DE MERCIER

Objectif de l'audit



S'assurer que le processus de traitement des plaintes et requêtes de la Ville de Mercier permet de garantir un traitement efficace, efficient et opportun des plaintes et requêtes reçues.

La Ville de Mercier (la Ville) se fait une fierté de mettre le citoyen au centre de ses priorités. Une des plus importantes sources d'information permettant à la Ville de s'assurer de la qualité des services rendus à ses citoyens est par le biais des plaintes et requêtes. De plus, le processus de traitement des plaintes et requêtes est le principal vecteur de communication entre la Ville et ses citoyens.

Le traitement des plaintes et requêtes est une activité de nature complexe puisqu'elle :

- Peut toucher l'ensemble des services au sein de la Ville
- Nécessite parfois l'intervention de divers services pour une même plainte ou requête
- Implique plusieurs canaux de communication
- Utilise divers outils technologiques
- Doit être adaptée et priorisée en fonction de la nature et de l'urgence de la demande

La complexité du processus conjuguée aux enjeux de roulement de personnel et de besoins en formation ainsi qu'au manque de documentation soulèvent l'importance de gérer adéquatement les plaintes et requêtes pour satisfaire la population et réitérent la nécessité d'avoir un processus robuste, efficace et efficient.

Mallette a été mandatée par la Ville afin d'étudier son processus de traitement des plaintes et requêtes et de formuler des recommandations visant son amélioration, notamment par l'utilisation optimale de ses ressources humaines, financières, matérielles et informationnelles.

CRITÈRES D'AUDIT

1



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

2



Les outils utilisés par la Ville dans le processus de traitement des plaintes et requêtes sont efficaces, adaptés et utilisés à leur plein potentiel.

3



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

Portée des travaux

Les travaux seront concentrés sur le processus de traitement des plaintes et requêtes. Les analyses porteront principalement sur la période allant du 1^{er} janvier 2022 au 31 mars 2023. Il est cependant possible que certaines des informations obtenues et traitées 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 »
- Normes canadiennes de gestion de la qualité 1, « Gestion de la qualité par les cabinets qui réalisent des audits ou des examens d'états financiers, ou d'autres missions de certification ou de services connexes »
- Normes canadiennes de gestion de la qualité 2, « Revues de la qualité des missions »

1. PORTRAIT DE LA SITUATION ACTUELLE

1.1. Une Ville à l'écoute de ses citoyens

La Ville de Mercier priorise le maintien d'un lien direct avec la population ainsi que la participation de cette dernière à la vie collective. C'est en s'assurant de maintenir des relations harmonieuses avec ses citoyens et ses employés, en reconnaissant le devoir d'informer et de consulter, le droit d'être écouté, l'ouverture d'accepter la différence et la modestie d'accepter la critique constructive que la Ville assure une amélioration continue de sa relation avec la population.

Dans un souci de demeurer humaine et près des citoyens, la Ville s'assure que toutes communications téléphoniques entrantes soient prises en charge. Lorsque des appels sont réceptionnés en dehors des heures d'ouverture de l'hôtel de ville, ceux-ci sont transférés vers une boîte vocale et pris en charge le lendemain.

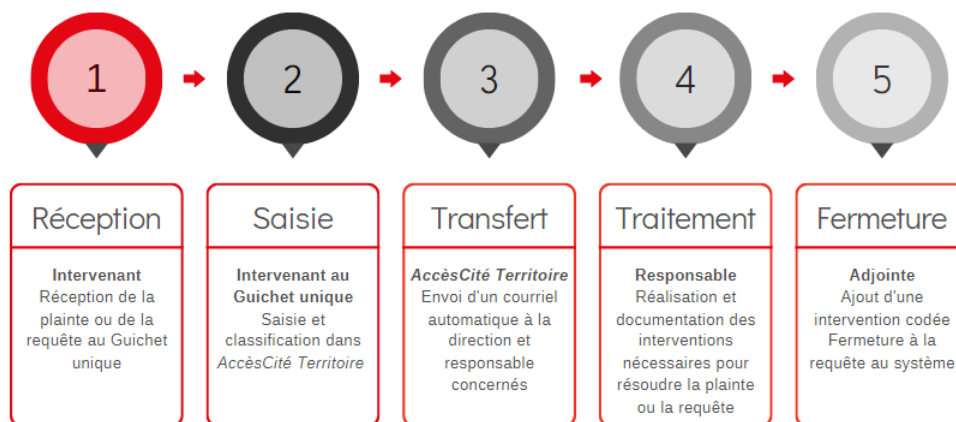
Les citoyens peuvent aussi communiquer avec la Ville par l'envoi de courriels, l'utilisation de l'application Voilà! ou même par l'entremise des médias sociaux. Toutes les communications entrantes relatives aux plaintes et requêtes entrent au Guichet unique de la Ville.

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 celui de mobiliser les différents intervenants dans le processus de traitement des plaintes et requêtes par une répartition adéquate des tâches et responsabilités qui leur sont confiées.

1.2. 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.

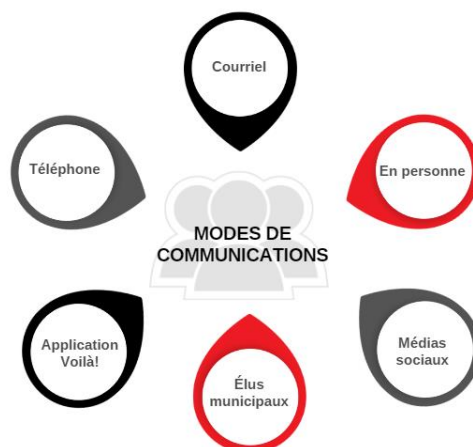
Figure 1 : Étapes du processus de traitement des plaintes et requêtes



1.2.1. 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



- Le **Guichet unique** est le point central de réception des plaintes et requêtes et permet aux citoyens d'entrer directement en contact avec la Ville. Les citoyens désirant effectuer une plainte ou une requête peuvent communiquer leurs intentions par téléphone ou encore via courriel à l'adresse générique du Guichet unique. Cinq intervenants sont attirés à son fonctionnement pendant les périodes d'ouverture de la Ville :

- Deux intervenants assurent un rôle de première ligne
- Les trois autres intervenants doivent accomplir des tâches de leurs directions respectives et supportent le processus au besoin

La rotation des intervenants au Guichet unique permet à la Ville d'assurer un service au citoyen malgré les périodes de vacances ou d'absence.

- 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 *AccèsCité Territoire*. Bien que cette application offre des possibilités intéressantes, elle demeure peu utilisée
- Les **médias sociaux** suscitent un engouement auprès des citoyens. La Ville dispose d'un compte Facebook et d'un compte Instagram 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 direction des communications est responsable d'assurer un retour rapide et clair aux plaintes et requêtes formulées via ce canal
- Certaines plaintes et requêtes sont communiquées directement par les **élus municipaux**. En général, ceux-ci utilisent les mêmes canaux de communication que les autres citoyens ou par le biais des conseils municipaux. Cependant, il arrive que certains acheminent leurs demandes par courriel directement à l'adresse des intervenants au Guichet unique à défaut d'utiliser l'adresse générique
- 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

Un volume non négligeable de demandes d'information ne nécessite pas de transfert vers d'autres directions. 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. Il arrive que ces demandes ne soient pas entrées au système.

1.2.2. Saisie dans AccèsCité Territoire

La saisie des plaintes et requêtes demeure similaire, peu importe le mode de réception au Guichet unique (courriel, téléphone, personne, élus municipaux). Le Guichet unique analyse la plainte afin de déterminer les informations nécessaires à la saisie dans *AccèsCité Territoire*. Pour se faire, les intervenants du Guichet unique ont à leur disposition une foire aux questions (FAQ). Il s'agit d'une banque de données Excel disponible sur l'intranet qui regroupe les réponses à plusieurs plaintes et requêtes fréquentes. Les intervenants ont aussi à disposition une fiche de processus servant d'aide à la sélection de la nature de la plainte ou de la requête dans *AccèsCité Territoire*. Cette fiche n'est cependant pas utilisée couramment par les intervenants puisqu'elle n'est ni exhaustive ni à jour. Il est possible que l'information permettant d'entrer la plainte ou requête au système ne soit pas disponible sur la FAQ ou la fiche de processus. À ce moment, l'intervenant peut rechercher directement sur le site Web ou communiquer avec la direction concernée afin d'obtenir les précisions permettant d'entrer adéquatement la requête au système.

Lorsque l'intervenant au Guichet unique sélectionne la nature correspondante à la plainte ou à la requête dans le système, celle-ci est automatiquement reliée à la direction responsable.

Pour ce qui est des plaintes et requêtes réceptionnées via les médias sociaux, le mécanisme de saisie au système diffère légèrement. Effectivement, trois situations sont possibles lorsqu'une plainte est reçue via ce canal :

- La plainte est transmise au Guichet unique pour fins d'entrée au système
- La plainte est entrée directement au système par la direction des communications
- La plainte est transférée à la direction concernée afin que celle-ci la saisisse au système

À l'étape de transfert de la plainte et requête vers la direction responsable de son traitement, dans la majorité des cas, aucune communication n'est faite au citoyen.

1.2.3. Transfert

Chaque plainte ou requête catégorisée au système *AccèsCité Territoire* est reliée automatiquement à la direction responsable. Lors de l'enregistrement, un courriel automatisé est envoyé aux responsables des requêtes ou de plaintes de la nature sélectionnée pour la direction. Un minimum de deux responsables par nature de requête sont configurés au système actuellement.

Il est de la responsabilité des intervenants de première ligne du Guichet unique de s'assurer que les responsables soient à jour au système. Ce rôle est actuellement effectué par un intervenant du Guichet unique aux travaux publics.

1.2.4. Traitement

Le traitement des plaintes et requêtes s'effectue par les responsables désignés à cet effet. Dès que la plainte ou requête est reçue par le responsable, celui-ci coordonne les interventions nécessaires sans toutefois les documenter dans le logiciel.

Les directions de la Ville ont chacune développé leur propre méthodologie de traitement des plaintes et requêtes reçues. Par exemple :

- À la direction des travaux publics et à la direction de l'urbanisme, les suivis au système varient d'une plainte à l'autre et aucune communication systématique n'est effectuée au citoyen. Le seul élément permettant de voir l'avancement d'une plainte ou d'une requête est le statut « En traitement » de celle-ci au logiciel
- À la direction des technologies de l'information, chaque étape du traitement de la plainte ou de la requête est documentée au système dans la case « Suivi » prévue à cet effet. Le responsable inscrit systématiquement ses initiales devant le commentaire pour fins de suivi ultérieur. Le requérant de la plainte ou de la requête est au courant de l'avancement du traitement puisque le responsable de la direction effectue des appels de suivi sur chaque requête ou plainte reçue

1.2.5. Fermeture

Le processus de traitement des plaintes et requêtes est complété dès lors que les interventions nécessaires sont réalisées. L'adjointe de la direction ayant effectué les interventions nécessaires s'assure de la clôture de la plainte ou requête dans le logiciel et procède au changement du statut à « Compléter ».

Le niveau de détails inscrits varie d'un responsable à l'autre. Dans l'ensemble des directions de la Ville, il arrive que le responsable du traitement de la plainte ou requête s'assure d'un suivi auprès du citoyen, mais ce n'est pas systématique.

1.3. Outils et systèmes

À la Ville, les outils et systèmes utilisés pour assurer le traitement des plaintes et requêtes se détaillent comme suit :

- Le logiciel **AccèsCité Territoire** est utilisé dans la gestion des plaintes et requêtes au sein de la Ville; il permet de documenter, de transférer et de suivre le traitement des demandes reçues
- Une **fiche de processus – Guichet unique** concernant le traitement de chaque plainte selon sa nature est mise à la disposition des intervenants du Guichet unique afin d'offrir un certain encadrement sur le choix du classement des plaintes et requêtes à saisir au logiciel *AccèsCité Territoire*
- Une **base de données Excel** dans l'intranet présente le détail de chaque direction en ce qui a trait à la gestion des plaintes et requêtes et agit en tant que ressource pour le Guichet unique
- **L'Application Voilà!** offre un portail citoyen personnalisé mobile et Web qui facilite la communication entre les citoyens et la Ville. Elle permet de centraliser les services municipaux en un portail citoyen et offre, entre autres, la possibilité de soumettre des plaintes ou requêtes directement sur l'application ainsi que s'informer rapidement sur des dates importantes au sein de la municipalité qui résulteraient autrement en appel téléphonique
- Le **site Web de la Ville** peut également être consulté en tant qu'outil mis à la disposition autant des intervenants que des citoyens, offrant plusieurs informations permettant de répondre rapidement à des demandes

1.4 Bonnes pratiques recensées

L'application de bonnes pratiques en communication est nécessaire pour assurer une gestion des plaintes et requêtes efficace, efficiente et en temps opportun. Selon les bonnes pratiques, les bénéfices associés à la communication d'informations efficace avec ses citoyens :

- **Favorise la transparence** en accordant un accès facile à l'information concernant les décisions prises par la municipalité
- **Favorise l'engagement et la participation des citoyens** en leur offrant l'opportunité de s'exprimer, de poser des questions et de donner leur avis sur les questions municipales. Ce qui représente des opportunités importantes d'améliorations pour la Ville. Par exemple : la possibilité d'avoir recours à des consultations publiques, des sondages, des réunions, etc.
- **Permet l'adoption d'une communication bidirectionnelle.** Il est important de créer des mécanismes afin que les communications entre la Ville et ses citoyens ne soient pas unidirectionnelles. Il est nécessaire que ces derniers puissent communiquer leurs préoccupations, leurs idées et leurs suggestions à la municipalité. Les canaux de communication à prioriser sont : des boîtes à suggestions, les lignes directes, les courriels ou les réunions individuelles avec les responsables municipaux

De plus, un autre point important attrayant à une communication transparente et efficace est d'assurer un suivi aux citoyens lors d'une soumission d'une plainte ou requête. Les bienfaits associés à un suivi efficace aux citoyens en termes de plaintes et requêtes incluent :

- **Résoudre des problèmes en temps opportun** : Le suivi des plaintes permet de s'assurer que les problèmes signalés par les citoyens sont pris en compte et résolus de manière appropriée. Cela contribue à améliorer la qualité de vie des résidents en veillant à ce que leurs préoccupations et leurs besoins soient traités de manière efficace
- **Renforcer la confiance et la satisfaction des citoyens** : Lorsque les citoyens constatent que leurs plaintes ou requêtes sont prises au sérieux et qu'une action est entreprise pour les résoudre, cela renforce leur confiance dans les autorités locales. Cela peut également améliorer leur satisfaction générale à l'égard des services municipaux, car ils se sentent écoutés et soutenus
- **Identifier les tendances et les problèmes récurrents** : En suivant les plaintes des citoyens, il est possible d'identifier les tendances et les problèmes récurrents qui nécessitent une attention particulière. Cela permet à la Ville de détecter les domaines où des améliorations sont nécessaires et de mettre en place des mesures correctives pour résoudre ces problèmes de manière systématique

En somme, le suivi des plaintes des citoyens est essentiel pour répondre à leurs besoins, renforcer la confiance et la satisfaction, améliorer les services municipaux et promouvoir une gouvernance transparente et participative. Cela contribue à bâtir une relation positive entre les citoyens et leur municipalité, favorisant ainsi le développement harmonieux de la Ville.




2. DIAGNOSTIC ET RECOMMANDATIONS

Définition des indices

Les constats présentés dans la grille diagnostique sont accompagnés des impacts qui en découlent et des recommandations que nous proposons. Ces recommandations considèrent les trois indices suivants :


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 immédiate doit être prise 
- Une action est fortement conseillée à court/moyen terme 
- Une action doit être envisagée à moyen/long terme 

Indice relatif à l'investissement




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 

L'investissement se considère dans sa globalité, soit en matière de ressources humaines, financières et matérielles.

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 




GRILLE DE RECOMMANDATIONS


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 MERCIER	INDICES
PREMIER CRITÈRE - LA CONCEPTION ET L'APPLICATION DU PROCESSUS DE TRAITEMENT DES PLAINTES ET REQUÊTES FAVORISENT UNE 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 tels que :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fiche de processus – Guichet unique - Guide d'utilisation <i>AccèsCité Territoire</i> - Procédure d'accueil Guichet unique <p>Ces documents ne :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comportent pas de précision claire sur les plaintes et requêtes à saisir dans le système - Précisent pas les modalités de collaboration pour les plaintes et requêtes qui demandent l'intervention de plusieurs directions - Sont pas mis à jour régulièrement - Répondent pas adéquatement aux besoins des utilisateurs du Guichet unique <p>Ces documents ne peuvent donc pas se qualifier de processus formel, uniforme et documenté pour le traitement des plaintes et requêtes.</p>	<p>L'absence d'un processus clair, uniforme et documenté en matière de traitement des plaintes et requêtes empêche les 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 interdirections générés par les divergences de traitement des plaintes et requêtes d'une direction à l'autre - Une diminution de l'efficacité et de l'efficacité des ressources impliquées dans le processus de traitement des plaintes et requêtes. Par exemple : <ul style="list-style-type: none"> - Certaines plaintes ou requêtes ne sont pas entrées au système par manque de temps ou de connaissances des intervenants relativement à leur traitement (ex. : demandes d'informations et requêtes sur les médias sociaux) 	<p>La Ville devrait :</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 - Les spécificités propres à la nature de chaque direction - Les outils utilisés à chaque étape - Communiquer le processus aux intervenants afin de garantir sa bonne compréhension - S'assurer que le processus est appliqué conformément par l'ensemble des directions 		  




CONSTATS	IMPACTS	RECOMMANDATIONS	COMMENTAIRES DE LA VILLE DE MERCIER	INDICES
<p>De plus, nos entrevues ont révélé que certains intervenants ne connaissent pas l'existence ni l'emplacement de ces documents ou ne les utilisent pas, car il est plus rapide pour eux de demander l'aide d'un collègue.</p> <p>Finalement, nos entretiens ont révélé que certaines directions se sont dotées de procédures supplémentaires afin d'aiguiller leurs interventions. Elles sont parfois documentées, parfois informelles et acquises avec le temps par les intervenants. Actuellement, chaque direction possède sa propre méthode de traitement des plaintes et requêtes reçues.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La présence de doublons dans le système puisque certains intervenants préfèrent dupliquer des plaintes ou des requêtes afin de démontrer « l'intensité » du problème - Une mauvaise catégorisation des plaintes et requêtes au système par manque de connaissance et de compréhension des intervenants, ce qui se résulte en une augmentation des délais de traitement (ex. : 1 requête dans l'échantillon testé de 9 éléments était de nature erronée) - L'entrée des requêtes au système qui ne devraient pas être inscrites (ex. : faire une requête au système pour chaque demande d'accès à l'écocentre) 	<ul style="list-style-type: none"> - Considérer la création d'un comité d'intervenants des plaintes et requêtes qui se réunirait à une fréquence déterminée afin de mettre en lumière des problématiques ou éléments qui reviennent fréquemment lors de leurs tâches et ainsi permettre de cibler des éléments clés à corriger au processus 		
<p>1.2 PROPRIÉTAIRE DU PROCESSUS</p>				
<p>Nous avons constaté que certaines responsabilités clés pour assurer le bon fonctionnement du processus de traitement des plaintes et requêtes ne sont pas formellement attribuées :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Responsable formel ou propriétaire du processus de traitement des plaintes et requêtes (le dernier propriétaire ayant quitté au début 2022, sans remplaçant officiel) - Responsable du processus identifié dans chaque direction - De superutilisateurs du logiciel <i>AccèsCité Territoire</i> <p>Finalement, les rôles et les responsabilités des intervenants impliqués actuellement dans le processus de traitement des plaintes et requêtes ne sont pas formellement définis, documentés ou communiqués.</p>	<p>L'absence d'un propriétaire de processus de traitement des plaintes et requêtes limite la réalisation des activités lui étant habituellement octroyées, notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La validation de l'exécution du processus - L'appréciation de la performance et la reddition de compte - La révision, l'optimisation et l'amélioration continue - La formation et le soutien aux ressources impliquées dans le processus lors de confusion ou situation d'exception <p>L'absence d'un responsable du processus dans chaque direction :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rend plus difficiles la mise en place et le maintien d'un processus de traitement des plaintes et requêtes uniforme - Limite la collaboration et la fluidité du processus 	<p>La Ville devrait identifier un propriétaire du processus de traitement des plaintes et requêtes. Pour l'accompagner dans ses activités, le propriétaire de processus pourrait s'entourer d'un comité directeur formé de ressources provenant de chacune des directions.</p> <p>De plus, la Ville devrait réviser, définir et documenter les rôles et responsabilités des intervenants impliqués dans le processus afin de favoriser l'imputabilité des ressources, incluant les rôles de superutilisateurs du logiciel <i>AccèsCité Territoire</i>.</p>		  




CONSTATS		IMPACTS	RECOMMANDATIONS	COMMENTAIRES DE LA VILLE DE MERCIER	INDICES
		<p>L'absence de superutilisateurs rend difficile pour les intervenants d'obtenir de l'aide concernant <i>AccèsCité Territoire</i> et limite la capacité de répondre aux problèmes relatifs au système.</p> <p>Des rôles et des responsabilités qui ne sont pas clairement définis, documentés, attribués et communiqués peuvent :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Créer de l'ambiguïté, tant au sein des directions qu'à l'échelle de la Ville lorsque la collaboration interdirections est requise - Favoriser la duplication d'activités ou encore l'exécution d'activités sans valeur ajoutée - Nuire à la collaboration interdirections 			
1.3	FORMATION DU PERSONNEL				
	<p>Il n'existe pas de plan de formation et de processus d'accueil lors de l'embauche d'intervenants du Guichet unique. De plus, aucun plan de formation continue contribuant au maintien des connaissances en matière de traitement des plaintes et requêtes, d'utilisation des logiciels et d'outils de travail n'est présent. Il en résulte les faits suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Une sous-utilisation des fonctionnalités accessibles dans <i>AccèsCité Territoire</i> qui ne sont pas connues des principaux intervenants, notamment : <ul style="list-style-type: none"> - Inscription du courriel du demandeur pour envoi d'un avis automatique de création de requêtes (informations complètes transmises via courriel soit : nom du responsable à la Ville, nature de la requête, description du besoin, coordonnées du requérant) 	<p>Le manque de formation offerte aux intervenants en matière de traitement des plaintes et requêtes peut être à l'origine :</p> <ul style="list-style-type: none"> - D'un manque de maîtrise des activités et des outils - D'activités manuelles sans valeur ajoutée par les intervenants - Du manque d'uniformité concernant le traitement des plaintes et requêtes - De frustrations de la part du personnel lors de la réalisation de tâches - De pertes de temps et d'autonomie dans la réalisation des tâches 	<p>La Ville devrait :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mettre en place un processus de formation à l'accueil de nouvelles ressources - Mettre en place un programme de formation continue des intervenants portant notamment sur les nouvelles fonctionnalités - À la suite de la vigie proposée dans le constat 2.6, assurer la formation des intervenants sur les fonctionnalités pertinentes identifiées dans <i>AccèsCité Territoire</i> et Voilà! 		  

CONSTATS	IMPACTS	RECOMMANDATIONS	COMMENTAIRES DE LA VILLE DE MERCIER	INDICES
<ul style="list-style-type: none"> - Case à cocher permettant de recevoir les avis et notes de suivis par courriel au demandeur (informations transmises telles que : statut de l'avancement, problématique rencontrée, etc.) - Calendrier de rappel permettant d'avoir des rappels sur les plaintes et requêtes en cours de réalisation selon le délai de traitement établi au logiciel pour chaque nature de plainte ou requête - Les intervenants du processus et les requérants n'utilisent pas Voilà! au maximum de sa capacité, puisque plusieurs fonctionnalités ne sont pas connues et considérées dans le processus actuel, soit : <ul style="list-style-type: none"> - Possibilité de prendre des photos à même l'application pour entrer des informations sur les requêtes - Plaintes et requêtes par les requérants directement sur l'application et transfert automatique sur <i>AccèsCité Territoire</i> 				
ÉVALUATION DU PREMIER CRITÈRE				
<p>Bien que la Ville de Mercier dispose de documents supportant le processus de traitement des plaintes et requêtes et que les rôles et responsabilités soient majoritairement bien assimilés, elle se doit de définir, documenter et communiquer le processus ainsi que les rôles et responsabilités des intervenants afin que ces derniers partagent une vision commune des objectifs souhaités. De plus, la Ville doit assurer une formation à l'entrée en poste et de façon continue aux ressources impliquées dans le processus. Tous ces efforts vont donner l'opportunité à la Ville d'adopter un processus permettant l'utilisation efficace, efficiente et économique des ressources.</p>				





CONSTATS	IMPACTS	RECOMMANDATIONS	COMMENTAIRES DE LA VILLE DE MERCIER	INDICES
DEUXIÈME CRITÈRE – LES OUTILS UTILISÉS PAR LA VILLE DANS LE PROCESSUS DE TRAITEMENT DES PLAINTES ET REQUÊTES SONT EFFICACES, ADAPTÉS ET UTILISÉS À LEUR PLEIN POTENTIEL.				
2.1 INFORMATION ET FONCTIONNALITÉS DISPONIBLES SUR LE SITE INTERNET				
<p>Quoique la Ville possède des informations utiles sur son site Web, celui-ci n'est pas utilisé à son plein potentiel :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La fonction recherche est peu intuitive et les résultats ne renvoient pas toujours vers des liens pertinents en rapport avec l'objet de la recherche - Il n'existe aucune foire aux questions (FAQ) rassemblant les questions fréquemment posées ainsi que les réponses à celles-ci - Il n'encourage pas l'utilisation de l'application Voilà! et envoie directement les plaintes et requêtes vers le numéro de téléphone du Guichet unique 	<p>À défaut de convivialité des supports de communication mis à leur disposition, les citoyens ne sont pas en mesure de consulter efficacement et rapidement les informations qui leur sont offertes, ce qui augmente le nombre de requêtes d'information à la Ville.</p> <p>L'absence de formulaire de soumission de plaintes et requêtes en ligne ainsi que le faible niveau d'utilisation de l'application Voilà! induisent un volume supplémentaire de plaintes et requêtes au Guichet unique ainsi qu'une surcharge de travail puisque la saisie des plaintes et requêtes avec ces outils génère une inscription automatisée dans <i>AccèsCité Territoire</i>.</p>	<p>La Ville devrait :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Poursuivre ses efforts à l'égard de l'amélioration de son site Web en incluant une FAQ contenant les questions fréquemment posées au Guichet unique - Évaluer la possibilité de mentionner et promouvoir l'utilisation de l'application Voilà! à quelques endroits sur le site Web afin d'augmenter l'utilisation de cet outil 		  
2.2 OUTILS EN SUPPORT AU PROCESSUS				
<p>L'analyse de la documentation et les entretiens ont permis de mettre en lumière le fait que les outils en support au processus ne sont pas à jour ni utilisés de façon adéquate :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La base de données sur l'intranet contenant les informations spécifiques sur les directions afin de traiter les plaintes et requêtes n'est pas tenue à jour de façon continue ni exhaustive - Le guide sur l'utilisation du logiciel <i>AccèsCité Territoire</i> n'est pas utilisé par les intervenants du processus et plusieurs n'en connaissent pas l'existence - La procédure d'accueil du Guichet unique réfère à des noms d'employés et non pas à des titres d'emplois 	<p>L'absence d'outils supports connus et mis à jour sur une base régulière amène un risque :</p> <ul style="list-style-type: none"> - De manque d'uniformité dans le traitement des différentes plaintes et requêtes - De manque d'encadrement des intervenants du Guichet unique - D'iniquité du service reçu par les requérants selon le responsable qui a pris en charge la plainte ou la requête - Que les informations s'y retrouvant soient désuètes, non pertinentes ou encore incomplètes, rendant ainsi plus difficile d'assurer une réponse rapide aux citoyens et pouvant causer des erreurs dans le traitement des plaintes et requêtes 	<p>La Ville devrait :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mettre en place un processus de révision périodique des outils supports disponibles pour les intervenants du Guichet unique - Communiquer l'existence de la documentation à tous les utilisateurs potentiels - Consulter les intervenants du Guichet unique afin de connaître exactement leurs besoins concernant les supports - S'assurer de formuler des guides et procédures en utilisant les titres des emplois contrairement à des noms 		  




CONSTATS		IMPACTS	RECOMMANDATIONS	COMMENTAIRES DE LA VILLE DE MERCIER	INDICES
	<ul style="list-style-type: none"> - La procédure n'est pas mise à jour fréquemment et réfère actuellement à des employés qui ne sont plus en poste au sein de la Ville 		<p>d'employés, ce qui permettrait la pérennité de ceux-ci</p>		
2.3	UTILISATION DES OUTILS EXISTANTS				
	<p>La Ville possède des outils performants capables de répondre aux besoins des citoyens en minimisant l'utilisation des ressources de la Ville. Cependant, l'existence de ces outils est très peu connue des citoyens. De plus, il y a peu de mentions des différents outils disponibles sur le site Web de la Ville. Les outils disponibles pour aider les citoyens à faire des plaintes ou des requêtes ne sont pas mentionnés dans la section du site Web sur les plaintes et requêtes, mais uniquement dans la section des loisirs. Par exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'application Voilà! permet aux citoyens de soumettre des plaintes et requêtes et de consulter l'avancement de celles-ci; de soumettre des demandes de permis ainsi que d'avoir accès à un calendrier contenant les dates importantes. Cependant, l'application est peu utilisée par les citoyens présentement - Aucun formulaire de soumission de plaintes ou requêtes en ligne n'est disponible sur le site Web. Ces plaintes et requêtes seraient envoyées directement dans <i>AccèsCité Territoire</i>, sans avoir à transiger au Guichet unique 	<p>L'inutilisation des outils performants disponibles aux citoyens amène :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Une baisse de l'efficacité du processus de traitement des plaintes et requêtes et des coûts en ressources humaines - Une augmentation du nombre d'appels au Guichet unique pour des informations ou demandes qui pourraient être réglées directement avec l'application Voilà! 	<p>La Ville devrait :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Promouvoir ses outils disponibles afin d'inciter les citoyens à les utiliser plutôt que d'utiliser les canaux plus modernes. Par exemple, la Ville pourrait : <ul style="list-style-type: none"> - Réaliser une campagne de publicité sur les nouveaux outils - Publiciser ces outils à des endroits stratégiques sur son site Web, notamment sur les pages où sont divulgués les numéros de téléphone du Guichet unique, encourageant les citoyens à prioriser ceux-ci comme moyen de communication relativement aux plaintes et requêtes - Mentionner l'existence des outils disponibles lors d'appels réceptionnés au Guichet unique afin d'assurer la connaissance de ceux-ci par les citoyens - Considérer d'offrir la possibilité aux citoyens de soumettre des plaintes ou requêtes directement sur le site Web en instaurant un formulaire dynamique en ligne 		  





CONSTATS	IMPACTS	RECOMMANDATIONS	COMMENTAIRES DE LA VILLE DE MERCIER	INDICES
<p>2.4 Fiabilité des données</p>				
<p>Les données dont la Ville dispose actuellement ne sont pas fiables, validées ou complètes.</p> <p>En effet, les entrevues ont démontré :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Qu'il n'y avait pas de recherche de doublons à l'entrée de nouvelles plaintes ou requêtes - Que les plaintes et requêtes ne sont pas inscrites systématiquement dans <i>AccèsCité Territoire</i>. En plus, le transfert et le suivi de certaines plaintes et requêtes se font en dehors du logiciel. Par exemple, des élus peuvent inscrire leurs demandes se rapportant aux plaintes ou requêtes dans les pigeonniers, ou les envoyer par Teams ou par courriel - Que des plaintes et requêtes sont parfois classées dans la mauvaise nature due au nombre important de natures possibles - Que sur un échantillon de 9 requêtes, trois d'entre elles comportaient le statut « Non complétée » au système alors qu'après discussions avec la direction des travaux publics, celles-ci avaient été traitées et terminées au courant de la dernière année. Plusieurs plaintes et requêtes sont donc actuellement au système, mais sont caduques et devraient être fermées 	<p>L'absence d'intégrité des données engendre les risques suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prises de décisions erronées, lorsque basées sur les données - Pertes de temps pour le traitement de plaintes et requêtes entrées en double, non fermées ou assignées au mauvais intervenant - Difficulté à identifier les plaintes et requêtes récurrentes et ainsi à planifier des actions visant à régulariser la source de la problématique plutôt que réagir aux plaintes et requêtes des citoyens 	<p>La Ville devrait mettre en place une procédure claire et détaillée concernant la saisie des données au système incluant :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Une vérification de plaintes et requêtes déjà existantes au système - Que toutes les plaintes et requêtes soient inscrites au système - Une simplification des natures afin de faciliter le classement accompagnée d'une formation aux utilisateurs si requis - Les changements de statut lors de moments charnières du processus 		  

CONSTATS	IMPACTS	RECOMMANDATIONS	COMMENTAIRES DE LA VILLE DE MERCIER	INDICES
2.5 Utilisation des outils technologiques à des fins de suivi de la performance				
<p>Bien que le logiciel <i>AccèsCité Territoire</i> permette l'extraction de plusieurs données et rapports concernant les plaintes et requêtes traitées (ex. : plaintes et requêtes par nature, par statut, réceptionnées, fermées, etc.), les intervenants n'utilisent que certaines fonctionnalités de base afin de sortir des statistiques sans cibles ou indicateurs permettant d'évaluer la performance du processus. Par exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Il existe plusieurs données hebdomadaires permettant de faire l'évaluation des activités réalisées par les intervenants du Guichet unique : <ul style="list-style-type: none"> - Nombre d'appels reçus - Durée moyenne des appels - Nombre d'appels manqués - Nombre d'appels transférés - Nombre d'heures travaillées au Guichet unique versus les heures prévues - Durée totale passée au téléphone <p>Cependant, il a été relevé en entrevue qu'aucune de ces données n'est analysée ou suivie pour fins d'évaluation de la performance du Guichet unique.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aucune vigie ni suivi des plaintes et requêtes « En traitement » ne sont effectués par les directions ou par les intervenants du Guichet unique. Par exemple : la requête 2022-01269 a été traitée et fermée en 226 jours alors qu'elle était catégorisée « Urgente » au système. À la suite d'une discussion avec la direction concernée, nous avons appris que le délai de traitement a été allongé puisque l'employé attribué à cette requête avait quitté son emploi. 	<p>L'absence de suivi et d'évaluation de la performance du processus de traitement des plaintes et requêtes ne permet pas :</p> <ul style="list-style-type: none"> - D'assurer le suivi des plaintes et requêtes ouvertes - D'assurer la reddition de comptes sur le processus et d'apprécier les efforts investis dans le traitement des plaintes et requêtes par les intervenants relevant de leurs directions - D'identifier les plaintes et requêtes récurrentes afin d'assurer leur prise en charge proactive pour le futur - D'apprécier la performance du processus de traitement des plaintes et requêtes à la Ville et d'orienter les efforts d'amélioration continue 	<p>La Ville devrait élaborer un processus de suivi et d'évaluation de la performance quant au traitement des plaintes et requêtes et déployer les efforts nécessaires afin d'obtenir :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Des indicateurs de performance pertinents - Des cibles réalistes et alignées sur les objectifs et engagements - Un suivi adéquat de la performance du processus de traitement des plaintes et requêtes 		  

CONSTATS	IMPACTS	RECOMMANDATIONS	COMMENTAIRES DE LA VILLE DE MERCIER	INDICES
<p>La requête était donc restée en suspens sans responsable de son traitement. Afin de pallier ce type de situation, la direction concernée a, depuis, mis en place :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Des cibles de traitement selon le type de requête - Une vigie hebdomadaire des requêtes « En traitement » par la cheffe de section - Des notes de suivi détaillées pour chaque étape de résolution des requêtes <p>Cependant, cette direction est la seule à effectuer ce type de suivi et de vigie.</p>				

CONSTATS	IMPACTS	RECOMMANDATIONS	COMMENTAIRES DE LA VILLE DE MERCIER	INDICES
2.6 Utilisation des outils technologiques pour le suivi et le traitement des plaintes et requêtes				
<p>Comme mentionné précédemment, les intervenants n'utilisent que certaines fonctionnalités de base afin de sortir des statistiques permettant d'assister le suivi des plaintes et requêtes.</p> <p>Plusieurs fonctionnalités technologiques et performantes liées à <i>AccèsCité Territoire</i> ne sont pas utilisées par les intervenants :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fonctionnalité de calendrier dans <i>AccèsCité Territoire</i> qui permettrait à chaque direction d'avoir des rappels automatisés (ex. : plaintes avec délais de traitement de 10 jours, rappel automatique si la plainte ou requête arrive à échéance selon la cible) - Implantation d'<i>AccèsCité Territoire</i> sur des tablettes ce qui permettrait aux contremaîtres de mettre à jour les informations dans les plaintes et requêtes en temps réel sur le terrain et de pouvoir intégrer des photos des travaux directement à partir de leurs tablettes 	<p>L'absence d'utilisation des fonctionnalités technologiques engendre :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Un risque de ne pas traiter une plainte ou requête inscrite au système - Des pertes de temps des intervenants qui doivent actuellement prendre des photos à partir d'une caméra, faire le tri et intégrer ces dernières dans le logiciel - Un risque de ne pas avoir de mises à jour sur les plaintes et requêtes en temps opportun - Des actions sans valeur ajoutée lors du traitement des plaintes et requêtes telles que des entrées manuscrites et l'impression de documents lors du traitement des plaintes et requêtes dans les différentes directions 	<p>La Ville devrait réaliser une vigie des fonctionnalités technologiques liées à <i>AccèsCité Territoire</i> disponibles et implanter les fonctionnalités pertinentes.</p>		  
ÉVALUATION DU DEUXIÈME CRITÈRE				
<p>Bien que la Ville dispose actuellement d'outils et systèmes dédiés au traitement des plaintes et requêtes, celle-ci n'a pas instauré une utilisation efficiente au sein des différentes directions. L'optimisation et l'exploitation optimale des outils mis à la disposition des ressources permettront de les adapter efficacement au processus de traitement des plaintes et requêtes. Elle devra également s'assurer de la pertinence du contenu du site Web incluant sa foire aux questions en faveur d'une communication efficace envers les citoyens et la promotion de modes pertinents de communication de plaintes et requêtes. De plus, la publicisation des outils à la disposition des citoyens est très importante afin de s'assurer que les outils seront connus et utilisés à leur plein potentiel.</p>				

CONSTATS	IMPACTS	RECOMMANDATIONS	COMMENTAIRES DE LA VILLE DE MERCIER	INDICES
TROISIÈME CRITÈRE – LE PROCESSUS DE COMMUNICATION AUX REQUÉRANTS À L'ÉGARD DE LA RÉCEPTION, DU TRAITEMENT ET DU SUIVI DES PLAINTES ET REQUÊTES EST SYSTÉMATIQUE, EFFICACE ET DOCUMENTÉ.				
3.1 COMMUNICATION AVEC LE CITOYEN				
<p>La Ville ne possède pas de processus formel et documenté de rétroaction lors du traitement des plaintes et requêtes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les jalons où une communication doit être envoyée au citoyen ainsi que les modes de communication à privilégier ne sont pas déterminés - Les intervenants responsables de ces communications ne sont pas identifiés - Les données requises pour réaliser les communications avec les citoyens (courriel ou numéro de téléphone) sont rarement documentées dans le système - Certaines directions effectuent des rétroactions aux citoyens, mais ces rétroactions ne sont pas réalisées systématiquement et ne sont pas documentées - Une absence d'envois automatiques des plaintes et requêtes aux élus concernés selon leurs districts respectifs <p>Par ailleurs, la Ville n'a pas configuré les fonctionnalités d'acheminement automatisées de suivi aux demandeurs dans le logiciel <i>AccèsCité Territoire</i>.</p>	<p>L'absence de processus formel et documenté pour des communications définies, systématiques et standardisées avec le requérant lors du traitement des plaintes et requêtes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Crée un manque d'uniformité dans les suivis réalisés d'une direction à l'autre et risque de générer de la confusion pour le citoyen - Engendre des activités sans valeur ajoutée pour les intervenants du Guichet unique puisque plusieurs citoyens appellent fréquemment afin d'avoir un suivi sur leurs requêtes ouvertes - Génère un risque de demandes multiples de la part du citoyen s'il n'a pas la certitude que sa demande est prise en charge - Engendre une complexité pour les élus d'assurer un suivi et d'offrir un service optimal à leur district <p>L'omission de configurer les fonctions de rétroaction automatisées dans le système <i>AccèsCité Territoire</i> empêche la Ville d'optimiser les ressources attirées aux activités de communication avec le citoyen. En effet, les communications automatisées :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sont systématiques : le système n'omet jamais de réaliser cet exercice lorsque le jalon défini est atteint - Sont réalisées avec un minimum d'intervention humaine - Sont documentées dans le système 	<p>La Ville devrait définir, standardiser et établir des balises en matière de communication avec le citoyen lors du traitement des plaintes et requêtes. Elle devrait notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identifier et documenter les étapes du processus de traitement des plaintes et requêtes où une communication est souhaitée avec le citoyen - Déterminer les modes de communication à privilégier - Assurer une collecte des données requises afin de pouvoir procéder aux communications subséquentes - Identifier les intervenants responsables d'effectuer les communications - Envisager l'utilisation de la fonction « suivi au demandeur » pour les utilisateurs du logiciel <i>AccèsCité Territoire</i> - Inclure les élus concernés aux suivis automatiques d'<i>AccèsCité Territoire</i> lors de la création de plaintes et requêtes au système - S'assurer que l'ensemble des communications faites aux citoyens soient documentées dans le logiciel 		  

CONSTATS	IMPACTS	RECOMMANDATIONS	COMMENTAIRES DE LA VILLE DE MERCIER	INDICES
3.2 ABSENCE D'UNE DÉCLARATION DE SERVICE AUX CITOYENS				
<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 traitement 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>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>		  
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. En vue d'assurer une démarche d'amélioration continue, la Ville devra établir et diffuser une déclaration de services aux citoyens.</p>				

CONCLUSION GLOBALE

L'objectif de l'audit était de s'assurer que le processus de traitement des plaintes et requêtes à la Ville de Mercier 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 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.R.L.

Mallette S.E.N.C.R.L.
Société de comptables professionnels agréés ^[1]
Québec, Canada
Le 19 septembre 2023

^[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.