



Rapport

Audit d'optimisation des ressources – Gestion des requêtes et des plaintes

5 décembre 2023

Présenté à :



Raymond Chabot
Grant Thornton



Le 5 décembre 2023

Aux membres du conseil municipal
Ville de Rosemère
100, rue Charbonneau
Rosemère (Québec) J7A 3W1

Objet : Rapport – Audit d’optimisation des ressources – Gestion des requêtes et des plaintes

Mesdames, Messieurs,

Nous avons le plaisir de vous présenter notre rapport portant sur l’information relative au processus de gestion des requêtes et des plaintes à la Ville de Rosemère (ci-après la « Ville »).

Ce mandat a été réalisé en vertu des dispositions de la Loi sur la Commission municipale, et le présent rapport doit être déposé à la première séance du conseil municipal qui suit sa réception par la direction de la Ville. Celui-ci doit également être publié sur le site Web de la Commission municipale du Québec.

Nous tenons à souligner l’excellente collaboration de toutes les personnes rencontrées au cours de la réalisation du mandat.

Nous vous prions de recevoir, Mesdames, Messieurs, nos salutations les plus distinguées.

*Raymond Chabot Grant Thornton S.E.N.C.R.L.*¹

¹ CPA auditeur, permis de comptabilité publique n° A129112

Table des matières

1.	Contexte.....	1
2.	Objectif de l'audit et portée des travaux	2
3.	Résultats de l'audit.....	4
4.	Conclusions.....	10
5.	Objectif et critères d'audit	14

1. Contexte

1.1. CONTEXTE

Les municipalités de 10 000 à 99 999 habitants, dans un objectif d'optimisation des ressources, doivent octroyer un mandat d'audit de l'optimisation des ressources (« VOR ») tous les deux ans.

Afin de se conformer à cette exigence, la Ville a mandaté Raymond Chabot Grant Thornton S.E.N.C.R.L. dans le but de réaliser le mandat de VOR pour l'année 2023.

La gestion des requêtes et des plaintes est un processus important pour une ville, puisqu'il constitue le principal point de contact entre celle-ci et le citoyen. À cet effet, ce processus est devenu de plus en plus complexe considérant la multitude de canaux de communication maintenant à la disposition des citoyens, la facilité avec laquelle un citoyen peut s'exprimer ainsi que le fait que la gestion des requêtes et des plaintes vise la majorité des services d'une ville.

Considérant la complexité du processus et dans le souci d'offrir un service de qualité à sa population, il devient primordial pour une ville de mettre en place un processus structuré, efficient et efficace.

Dans ce contexte, nous avons jugé pertinent que le mandat de VOR porte sur la gestion des requêtes et des plaintes, permettant à la Ville d'obtenir des recommandations visant à supporter un processus de gestion des requêtes et des plaintes efficace, efficient, et uniforme dans les différents services visés.

2. Objectif de l'audit et portée des travaux

2.1. OBJECTIF DE L'AUDIT

Nous avons réalisé une mission d'audit de l'optimisation des ressources portant sur la Gestion des requêtes et des plaintes.

Cet audit avait pour objectif de s'assurer que la Ville a mis en place un processus de gestion des requêtes et des plaintes efficace et efficient, conformément aux saines pratiques de gestion.

Responsabilité de la direction

La direction de la Ville est responsable du processus de gestion des requêtes et des plaintes. Elle est également responsable de la mise en place des systèmes, des procédures et des contrôles lui permettant de planifier, de gérer et de suivre ses activités à l'égard du processus de gestion des requêtes et des plaintes, et ce, conformément aux saines pratiques de gestion.

Responsabilité de l'auditeur

Notre responsabilité consiste à fournir une conclusion sur l'objectif de l'audit. Pour ce faire, nous estimons que nous avons recueilli des éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre conclusion et pour obtenir un niveau d'assurance raisonnable. Notre évaluation est basée sur les critères que nous avons jugés valables dans les circonstances. Ces derniers sont exposés à la section 5.2.

Nous avons planifié et réalisé notre mission d'assurance raisonnable conformément à la norme canadienne de missions de certification (NCMC) 3001, *Missions d'appréciation directe*, du *Manuel de CPA Canada – Certification*. Cette norme requiert que nous planifions et réalisons la mission de façon à obtenir une assurance raisonnable à l'égard de notre conclusion sur l'objectif de l'audit.

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 ou les déficiences significatives qui pourraient exister. Les cas de non-conformité ou déficiences significatives aux critères peuvent résulter de fraudes ou d'erreurs et ils sont considérés comme significatifs 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, et notamment de notre évaluation des risques de non-conformités ou de déficiences significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs.

Notre indépendance et notre gestion de la 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 et de diligence, de confidentialité et de conduite professionnelle.

Notre cabinet applique la Norme canadienne de gestion de la qualité (NCGQ) 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*. Cette norme exige du cabinet qu'il conçoive, mette en place et fasse fonctionner un système de gestion de la qualité qui comprend des politiques et des procédures en ce qui concerne la conformité aux règles de déontologie, aux normes professionnelles et aux exigences légales et réglementaires applicables.

2.2. PORTÉE DES TRAVAUX

Nos travaux d'audit ont porté sur la période du 27 février au 22 septembre 2023. Nous avons toutefois tenu compte d'informations qui nous ont été transmises jusqu'en octobre 2023.

Nos travaux se sont limités aux sous-processus suivants relatifs à la gestion des requêtes et des plaintes :

- Réception de la requête ou de la plainte;
- Transfert de la demande au service visé par la requête ou réponse au citoyen;
- Prise en charge et traitement de la requête ou de la plainte;
- Fermeture de la requête ou de la plainte.

Il est à noter que nos travaux d'audit n'incluent pas les demandes d'accès à l'information ainsi que les réclamations des citoyens traitées par les Services juridiques et du Greffe, ceux-ci constituant des processus distincts exclus de notre portée.

À la fin de nos travaux, un rapport préliminaire comprenant nos constats a été présenté aux instances concernées de la Ville, et ce, aux fins de discussions. Par la suite, le rapport final a été transmis aux mêmes instances pour l'élaboration d'un plan d'action et d'un échéancier pour la mise en œuvre des recommandations les concernant.

3. Résultats de l'audit

3.1. PROCESSUS DE GESTION DES REQUÊTES ET DES PLAINTES

Le processus de gestion des requêtes et des plaintes constitue le principal lien de communication entre les citoyens et la Ville et se veut un élément critique à l'égard de la qualité des services offerts par la Ville. Le processus vise l'ensemble des services de la Ville, d'où l'importance de mettre en place un processus efficace, simple et uniforme.

Rôles et responsabilités

Un processus de gestion des requêtes et des plaintes efficace et efficient se doit d'avoir une définition claire des rôles et responsabilités des différentes parties prenantes. Ceci inclut l'identification d'une personne responsable (imputable) du processus dans son ensemble ainsi qu'une personne responsable par service, afin d'assurer la mise en place de mécanismes efficaces et efficaces, de communiquer ceux-ci aux parties prenantes, d'évaluer la performance du processus et d'assurer une reddition de comptes adéquate. L'absence de rôles et responsabilités clairement définis, documentés et communiqués aux parties prenantes peut mener à une incompréhension ou une méconnaissance des actions attendues à chacune des étapes du processus, ainsi qu'à un dédoublement de certaines activités comme dans une situation où la requête ou la plainte doit être transférée d'un service à un autre. En ce qui concerne la Ville, nous avons noté que les rôles et responsabilités ne sont pas clairement définis et documentés et que la ou les personnes responsables du processus ne sont pas identifiées.

Les différentes étapes du processus de gestion des requêtes et des plaintes sont décrites ci-dessous :

Réception de la requête ou de la plainte

La réception des plaintes et requêtes à la Ville est actuellement décentralisée. En effet, bien que la Ville ait mis en place un formulaire de requête en ligne sur son site Internet, les citoyens utilisent plusieurs de modes de transmission pour faire parvenir leur plainte ou requête.

Le tableau ci-dessous présente les différents modes de transmission utilisés dans les principaux services de la Ville :

Service	Courriel	Téléphone	En personne	Réseaux sociaux	Site Web
Réception	✓	✓	✓	Non	Non
Greffe	✓	✓	✓	Non	Non
Planification et développement durable du territoire (PDDT)	✓	✓	Non	Non	Non
Direction générale	✓	✓	✓	Non	Non
Services communautaires	✓	✓	✓	Non	Non
Permis et inspections	✓	✓	✓	Non	✓
Communication et Affaires publiques	✓	✓	Non	✓	✓
Travaux publics	✓	✓	✓	✓	✓

Nous pouvons donc constater que les modes de transmission sont très variables d'un service à l'autre. Cette multitude de modes de transmission peut complexifier le processus de gestion des requêtes et des plaintes, principalement en ce qui concerne la collecte de statistiques à l'égard des requêtes ou plaintes reçues.

À cet effet, nous avons noté qu'il n'y a pas de registre formel sur les différents modes de transmission utilisés et acceptés par chacun des services, ceux-ci ayant été identifiés par l'entremise de nos rencontres avec les services de la Ville. De plus, le processus à suivre par les citoyens pour formuler une requête ou une plainte, les modes de transmission autorisés, les informations à fournir, les délais prévus et les mécanismes de suivi n'ont pas été définis et communiqués aux citoyens, par l'entremise, par exemple, du site Web de la Ville. Le site Web de la Ville se limite actuellement à fournir le lien pour soumettre une requête ou une plainte.

Finalement, nous avons noté dans le cadre de nos entretiens avec les différents services que dépendamment du service, du mode de communication et de la personne qui reçoit la requête, il n'y a pas systématiquement d'accusé de réception envoyé au citoyen ayant fait parvenir une requête ou une plainte ou de communication sur la prise en charge de la demande par la Ville.

Transfert de la demande au service visé par la requête ou la plainte et prise en charge de celle-ci

Considérant le nombre élevé de points d'entrée et de modes de transmission à la Ville, plusieurs requêtes ou plaintes adressées devront être transférées au bon service pour assurer une prise en charge adéquate. Il est donc important de mettre en place un processus clair relativement aux transferts des requêtes ou plaintes afin de s'assurer qu'elles sont traitées en temps opportun.

À cet effet, nous avons noté qu'il n'y avait pas de processus formel ou de directive spécifique pour le transfert d'une requête ou d'une plainte à un autre service et que celui-ci variait dépendamment du service et de la personne recevant la demande. Le transfert d'une demande peut se faire par courriel, par téléphone et, dans certaines situations spécifiques, par l'entremise du logiciel Accès-Cité Territoire. Une mauvaise communication entre les services peut avoir un impact direct sur la qualité du service aux citoyens et sur les délais de traitement, et peut résulter en certaines requêtes ou plaintes n'étant pas prises en charge.

De plus, comme mentionné à la section précédente, lorsque la requête ou la plainte ne nécessite pas toujours de transfert vers un autre service, l'envoi d'une réponse au citoyen n'est pas systématique.

Finalement, la Ville n'a pas instauré de balise sur les délais de prise en charge à l'égard des plaintes et requêtes, ceux-ci se limitant à des objectifs informels dans les différents services (c.-à-d., répondre à la requête ou à la plainte dans les 48 heures suivant sa réception).

Le tableau ci-dessous présente le processus de prise en charge pour les différents services évalués :

Service	Processus de prise en charge
Réception	<ul style="list-style-type: none"> • Accusé de réception (courriel). • Transfert au service concerné via courriel ou directement par téléphone. • Traitement immédiat si le service est en mesure de répondre au citoyen. • Conservation d'une trace des communications et/ou des actions posées, le cas échéant.
Services juridiques et du Greffe ¹	<ul style="list-style-type: none"> • Prise en charge dans les meilleurs délais à la suite de la réception de la requête ou de la plainte. • Pas de documentation ni de suivi formel.
Planification et développement durable du territoire (PDDT)	<ul style="list-style-type: none"> • Prise en charge dans les meilleurs délais à la suite de la réception de la requête ou de la plainte. • Documentation et suivi formalisé dans certains contextes spécifiques, mais principalement informels. • Certains transferts aux services Permis et inspections ou Travaux publics, et ce, via courriel ou téléphone.
Direction générale	<ul style="list-style-type: none"> • Accusé de réception (courriel). • Coordination des requêtes des élus ou du maire. • Transfert au service concerné via courriel ou directement par téléphone. • Suivi de la prise en charge auprès du service visé par la requête ou la plainte. • Conservation d'une trace des communications, le cas échéant.
Services communautaires	<ul style="list-style-type: none"> • Traitement dans les meilleurs délais à la suite de la réception de la requête ou de la plainte. • Pas de documentation ni de suivi formel.
Permis et inspections	<ul style="list-style-type: none"> • Saisie de la requête ou de la plainte dans Accès-Cité Territoire. • Traitement dans les meilleurs délais à la suite de la réception de la requête ou de la plainte. • Certains transferts au service des Travaux publics, et ce, par l'entremise d'Accès-Cité Territoire. • Documentation et suivi des requêtes et plaintes formalisés dans Accès-Cité Territoire.

¹ Exclut les demandes d'accès à l'information ainsi que les réclamations des citoyens traitées par les Services juridiques et du Greffe.

Service	Processus de prise en charge
Communication et Affaires publiques	<ul style="list-style-type: none"> • Transfert au service concerné via courriel, téléphone ou Accès-Cité Territoire. • Traitement immédiat si le service est en mesure de répondre au citoyen. • Pas de documentation ni de suivi formel.
Travaux publics	<ul style="list-style-type: none"> • Saisie de la requête ou de la plainte dans Accès-Cité Territoire (à l'exception de certaines requêtes ou plaintes qui sont prises en charge directement par courriel ou réseaux sociaux). • Traitement dans les meilleurs délais à la suite de la réception de la requête ou de la plainte. • Documentation et suivi des requêtes et plaintes formalisés dans Accès-Cité Territoire.

Traitement de la requête ou de la plainte

Le traitement de la requête ou de la plainte doit être exécuté selon des objectifs réalistes et clairs afin d'assurer un service de qualité aux citoyens de la ville. Ses objectifs visent autant le délai de traitement que le suivi (communication) auprès du citoyen ayant fait parvenir la requête ou la plainte.

À cet effet, nous avons noté que la Ville n'a pas défini ses objectifs relativement au traitement des requêtes et des plaintes. Les délais de traitement ainsi que les directives en termes de suivis sont informels et laissés à la discrétion du service et/ou de la personne du service recevant ladite requête ou plainte. De plus, selon les informations obtenues dans le cadre de nos travaux, ces objectifs ne sont pas uniformes d'un service à l'autre. L'absence de tels objectifs formels ne permet pas aux citoyens d'établir leurs attentes envers la Ville et ne permet pas, sans objectifs, d'évaluer la performance du processus de gestion des requêtes et des plaintes, par service et dans son ensemble.

En ce qui concerne le processus de traitement des requêtes et des plaintes, celui-ci n'était pas supporté par des procédures ou directives, et ce, pour chacun des services évalués. La mise en place d'une procédure ou d'une directive, bien que celles-ci puissent être adaptées à la réalité des différents services, permet d'uniformiser les pratiques, de définir les rôles et responsabilités, d'identifier les outils à utiliser pour assurer une documentation et un suivi des requêtes ou plaintes et de guider les intervenants à l'égard du processus de traitement des requêtes et des plaintes.

En ce qui concerne les outils utilisés par les différents services, nous avons noté que ceux-ci ne sont pas uniformes d'un service à l'autre; certains services utilisent le module Accès-Cité Territoire, d'autres utilisent la boîte courriel ou un fichier Excel pour documenter le traitement et le suivi des requêtes, tandis que d'autres n'utilisent aucun outil spécifique. Ce constat fait en sorte qu'il n'est pas possible d'avoir une vision d'ensemble des requêtes et des plaintes adressées à la Ville, de leur traitement et de leur suivi. Il n'y a donc pas de traçabilité pour l'ensemble des requêtes et plaintes, ce qui rend difficile la reddition de comptes et l'évaluation de la performance du processus.

En ce qui concerne l'utilisation du module Accès-Cité Territoire spécifiquement, nous avons noté que l'outil n'était pas utilisé de manière uniforme, les fonctionnalités utilisées, le niveau de documentation et la rigueur dans le suivi et la fermeture des requêtes ou plaintes variant d'un service à l'autre ou d'une personne à l'autre.

Finalement, en ce qui concerne la communication avec le citoyen quant au traitement (suivi) de sa requête ou plainte, celle-ci n'est pas systématique ni une pratique courante pour les différents services évalués.

Le tableau ci-dessous présente le processus de traitement pour les différents services évalués :

Service	Processus de traitement
Réception	<ul style="list-style-type: none"> Traitement dans la journée pour les requêtes ou plaintes traitées par la réception directement. Conservation d'une trace des communications et/ou des actions posées, le cas échéant. Aucune procédure ou directive écrite.
Services juridiques et du Greffe ²	<ul style="list-style-type: none"> Aucun délai de traitement établi ni de processus de suivi formel. Aucune procédure ou directive écrite.
Planification et développement durable du territoire (PDDT)	<ul style="list-style-type: none"> Aucun délai de traitement établi ni de processus de suivi formel. Aucune procédure ou directive écrite.
Direction générale	<ul style="list-style-type: none"> S'assurer d'une réponse au citoyen dans les 48 heures pour les requêtes ou plaintes par courriel. Suivi de la prise en charge auprès du service visé par la requête ou la plainte auprès du service concerné. Aucune procédure ou directive écrite.
Services communautaires	<ul style="list-style-type: none"> Aucun délai de traitement établi ni de processus de suivi formel. Aucune procédure ou directive écrite.
Permis et inspections	<ul style="list-style-type: none"> Traitement dans un délai d'une semaine pour les requêtes ou plaintes traitées par le service. Aucun processus de suivi formel en place. Documentation du traitement de la requête ou de la plainte via Accès-Cité Territoire. Aucune procédure ou directive écrite.
Communication et Affaires publiques	<ul style="list-style-type: none"> Aucun délai de traitement établi ni de processus de suivi formel. Aucune procédure ou directive écrite.
Travaux publics	<ul style="list-style-type: none"> Aucun délai de traitement établi ni de processus de suivi formel. Documentation du traitement de la requête ou de la plainte via Accès-Cité Territoire. Aucune procédure ou directive écrite.

Fermeture de la requête ou de la plainte

Le processus de gestion d'une requête ou d'une plainte se termine une fois celle-ci analysée et traitée par le service visé. En ce qui concerne les services utilisant le module Accès-Cité Territoire (Permis et inspections, et Travaux publics), afin de documenter et de suivre les requêtes et les plaintes, la fermeture de celles-ci peut se formaliser via le module Accès-Cité Territoire. Cependant, nous avons noté dans le cadre de nos travaux qu'il y avait un grand nombre de demandes dans Accès-Cité Territoire qui n'étaient pas complétées (fermées) en date du 7 juin 2023.

² Exclut les demandes d'accès à l'information ainsi que les réclamations des citoyens traitées par les Services juridiques et du Greffe.

Le tableau ci-dessous présente certaines statistiques sur les demandes non complétées :

Service	Année	Demandes en réception ou en cours	Âge moyen des demandes
Permis et inspections	2023	46	34
	2022	313	348
Travaux publics	2023	494	39
	2022	208	338
Autres	2023	31	50
	2022	52	366
Total 2022-2023		1 144	193

Ces statistiques démontrent que plusieurs requêtes ou plaintes restent ouvertes dans Accès-Cité Territoire, ce qui rend difficile le suivi de celles ayant été analysées et traitées (à fermer) de celles devant être traitées. De plus, cette situation ne permet pas d'avoir une reddition de comptes juste à l'égard du traitement des requêtes et des plaintes, principalement en ce qui concerne les services Permis et inspections et Travaux publics.

En ce qui concerne les autres services n'utilisant pas le module Accès-Cité Territoire, il n'y a pas de processus ou mécanisme formel pour la fermeture d'une requête ou d'une plainte.

Finalement, en ce qui concerne la communication de la fermeture d'une demande au citoyen, celle-ci est principalement absente et celle-ci n'est pas uniforme entre les services et à l'intérieur d'un même service dépendant de la nature de la demande ou du mode de transmission de celle-ci.

Évaluation de la performance et reddition de comptes

La Ville dispose de peu d'information lui permettant d'évaluer la performance du processus de gestion des requêtes et des plaintes. Mis à part pour les services utilisant Accès-Cité Territoire, il n'y a pas de compilation ni de suivi des requêtes ou des plaintes reçues et traitées. L'information, lorsque disponible, se trouve dans des boîtes courriel d'intervenants recevant et traitant des requêtes dans des boîtes courriel spécifiques à un service ou dans des fichiers de suivi Excel.

De plus, comme mentionnées à la section précédente, plusieurs demandes consignées dans Accès-Cité Territoire ne sont pas fermées par les services recevant et/ou documentant le suivi des requêtes via ce module, ce qui vient fausser les données pouvant être utilisées pour évaluer la performance du processus.

En ce qui concerne la reddition de comptes, nous avons noté certaines initiatives dans des services spécifiques :

- Direction générale : Les demandes des conseillers municipaux en Commission administrative font l'objet d'un suivi et d'un compte rendu à chacune des séances de la Commission.
- Travaux publics : Un rapport mensuel des requêtes ou plaintes est préparé et remis aux conseillers municipaux. Celui-ci inclut la date de la demande, la nature de celle-ci, l'état du dossier, l'emplacement visé par la demande, le demandeur ainsi que la date à laquelle la demande a été complétée, le cas échéant.

Cependant, il n'y a aucune directive à l'égard des attentes en matière de reddition de comptes, ce qui permettrait à la Ville d'avoir une vue d'ensemble et par service de sa performance en matière de gestion des requêtes et des plaintes des citoyens.

Finalement, nous avons noté que la Ville n'a pas élaboré un processus formel visant l'évaluation de la performance de la Ville en matière de gestion des requêtes et des plaintes, incluant l'identification des indicateurs de performance.

4. Conclusions

La Ville reçoit annuellement plusieurs centaines de requêtes et de plaintes de la part de ses citoyens. Le processus de gestion des requêtes et des plaintes constitue le principal lien de communication entre les citoyens et la Ville et se veut un élément critique à l'égard de la qualité des services offerts par la Ville. Ce processus vise l'ensemble des services de la Ville, d'où l'importance de mettre en place un processus efficace et efficient.

En conclusion, bien que le processus de gestion des requêtes et des plaintes soit actuellement fonctionnel, celui-ci pourrait, à notre avis, faire l'objet d'amélioration significative et d'optimisation des ressources de la Ville.

Le tableau ci-dessous fait état de nos conclusions, constats et recommandations, et ce, pour chacun des critères d'audit évalués :

Critère 1 – La Ville dispose d'un processus formel à l'égard de la gestion des requêtes et des plaintes, celui-ci incluant les rôles et responsabilités des parties prenantes ainsi que les objectifs à atteindre.	
Conclusion :	
La Ville ne dispose d'aucun processus formel à l'égard de la gestion des requêtes et des plaintes, et les rôles et responsabilités des parties prenantes au processus ne sont pas formellement documentés.	
Constats	Recommandations
2023-01 – Nous avons noté que la Ville n'a pas défini ses objectifs relativement au traitement des requêtes et des plaintes. Les délais de traitement ainsi que les directives en termes de suivis sont informels et laissés à la discrétion du service et/ou de la personne du service recevant ladite requête/plainte.	Nous recommandons à la Ville de mettre en place une politique de gestion des requêtes et des plaintes visant à définir les objectifs de la Ville, les rôles et responsabilités des parties prenantes ainsi que les différentes étapes du processus de gestion des requêtes et des plaintes.
2023-02 – Nous avons noté que les rôles et responsabilités ne sont pas clairement définis et documentés. De plus, la Ville n'a pas identifié la ou les personnes responsables du processus.	Nous recommandons à la Ville de définir les rôles et responsabilités des parties prenantes au processus de gestion des requêtes et des plaintes, incluant l'identification du responsable du processus dans son ensemble et d'un responsable pour chacun des services recevant et traitant des requêtes et plaintes de citoyens (voir recommandation au constat 2023-01).

2023-03 – Nous avons noté qu’il n’y a pas de registre formel sur les différents modes de transmission utilisés et acceptés par chacun des services. De plus, le processus à suivre par les citoyens pour formuler une requête ou une plainte, les modes transmission autorisés, les informations à fournir, les délais prévus et les mécanismes de suivi n’ont pas été définis et communiqués aux citoyens.

Nous recommandons à la Ville, par l’entremise d’une procédure ou directive (voir recommandation au constat 2023-04), d’établir un registre formel des différents modes de transmission d’une requête ou d’une plainte à utiliser et à accepter dans chacun des services.

Nous recommandons à la Ville d’élaborer une directive, par l’entremise de son site Web, afin de guider et d’informer le citoyen sur le processus à suivre pour formuler une requête ou une plainte, le ou les modes de transmission à utiliser, les informations à fournir, etc.

2023-04 – Nous avons noté que le processus de gestion des requêtes et des plaintes n’était pas supporté par des procédures ou directives. L’absence de telles procédures ou directives mène aux différents constats suivants :

- Aucune indication des situations où une communication au citoyen est nécessaire, et ce, à chacune des étapes du processus.
- Aucun processus formel ni de directive spécifique pour le transfert d’une requête ou d’une plainte à un autre service.
- Aucune balise sur les délais de prise en charge à l’égard des plaintes et requêtes.

Nous recommandons à la Ville d’élaborer une procédure ou une directive visant à définir le processus de gestion des requêtes et des plaintes, détaillant chacune des étapes du processus : réception de la requête ou de la plainte; transfert de la demande au service visé par la requête ou réponse au citoyen; prise en charge et traitement de la requête ou de la plainte; fermeture de la requête ou de la plainte. Elle doit tenir compte des spécificités de chacun des services visés.

Nous recommandons à la Ville d’envisager de centraliser le processus de gestion des requêtes via un guichet unique, ce qui permettrait d’assurer une prise en charge et une documentation uniforme des requêtes ou plaintes dans Accès-Cité Territoire, de limiter les transferts entre les services, de simplifier les échanges entre la Ville et les citoyens, etc.

Critère 2 – La Ville dispose des outils nécessaires permettant un processus de gestion efficace et efficient des requêtes et des plaintes.

Conclusion :

L'utilisation d'outils n'est pas uniforme au sein des différents services, certains utilisant le module Accès-Cité Territoire pour le traitement et le suivi des requêtes et des plaintes, alors que ceux-ci s'effectuent par l'entremise de fichiers de suivi Excel ou de boîtes courriel pour d'autres services, ce qui ne permet pas une gestion efficace et efficiente.

Constats	Recommandations
<p>2023-05 – Nous avons noté que les outils utilisés par les différents services ne sont pas uniformes d'un service à l'autre.</p>	<p>Nous recommandons à la Ville de déployer Accès-Cité Territoire à l'ensemble des services de la Ville afin d'assurer une uniformité de la documentation et du suivi des requêtes ou plaintes, et afin de faciliter la collecte d'information permettant d'évaluer la performance du service et une reddition de comptes adéquate.</p>
<p>2023-06 – Nous avons noté que le module Accès-Cité Territoire n'était pas utilisé de manière uniforme et que les fonctionnalités utilisées, le niveau de documentation et la rigueur dans le suivi et la fermeture des requêtes ou plaintes étaient variables d'un service à l'autre.</p>	<p>Nous recommandons à la Ville de procéder à une évaluation des fonctionnalités offertes dans Accès-Cité Territoire et à établir les attentes en matière de documentation, de suivi et d'utilisation des fonctionnalités disponibles telles que la priorisation des requêtes, le suivi des requêtes, les communications entre les services et avec le citoyen, etc.</p> <p>Nous recommandons à la Ville de déployer une formation à l'ensemble des parties prenantes au processus de gestion des requêtes et des plaintes afin d'assurer que celles-ci ont les outils nécessaires pour utiliser Accès-Cité Territoire de manière efficace et efficiente.</p>

Critère 3 – La Ville a mis en place des indicateurs permettant de mesurer et de suivre la performance relative à la gestion des requêtes et des plaintes.

Conclusion :

La Ville ne dispose pas d'indicateurs lui permettant de mesurer et de suivre la performance relative à la gestion des requêtes et des plaintes.

Constats	Recommandations
2023-07 – Nous avons noté que la Ville n'a pas élaboré un processus formel visant l'évaluation de sa performance en matière de gestion des requêtes et des plaintes, incluant l'identification des indicateurs de performance à suivre et évaluer.	Nous recommandons à la Ville d'élaborer un processus formel d'évaluation de la performance de son processus de gestion des requêtes et des plaintes, incluant l'identification d'indicateurs de performance mesurables et pertinents basés sur les objectifs définis par la Ville, ainsi que la mise en place et le suivi de la mise en place des mesures correctives, le cas échéant.
2023-08 – Nous avons noté que la Ville ne dispose pas d'informations suffisantes et complètes lui permettant d'évaluer la performance du processus de gestion des requêtes et des plaintes et d'assurer une reddition de comptes adéquate.	Nous recommandons à la Ville, par l'entremise des recommandations émises précédemment, de mettre en place des mécanismes permettant d'obtenir une information complète et exacte à l'égard de la prise en charge, du traitement et de la fermeture des requêtes et des plaintes, lui permettant d'évaluer avec justesse son processus de gestion des requêtes et des plaintes. Nous recommandons à la Ville de mettre en place des mécanismes de reddition de comptes à l'égard du processus de gestion des requêtes et des plaintes, et ce, afin d'assurer un suivi adéquat de sa performance.

5. Objectif et critères d'audit

5.1. OBJECTIF

S'assurer que la Ville a mis en place un processus de gestion des requêtes et des plaintes efficace et efficient, conformément aux saines pratiques de gestion.

5.2. CRITÈRES D'AUDIT

- La Ville dispose d'un processus formel à l'égard de la gestion des requêtes et des plaintes, celui-ci incluant les rôles et responsabilités des parties prenantes ainsi que les objectifs à atteindre.
- La Ville dispose des outils nécessaires permettant un processus de gestion efficace et efficient des requêtes et des plaintes.
- La Ville a mis en place des indicateurs permettant de mesurer et de suivre la performance relative à la gestion des requêtes et des plaintes.



rcgt.com



Raymond Chabot
Grant Thornton

Certification | Fiscalité | Conseil