



# Rapport

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

20 décembre 2023

Présenté à :



Raymond Chabot  
Grant Thornton



VILLE DE | CITY OF  
WESTMOUNT

Le 20 décembre 2023

Aux membres du conseil municipal  
Ville de Westmount  
Bureau du greffe  
433, rue Sherbrooke Ouest  
Westmount (Québec) H3Z 1E2

**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 Westmount (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.*<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> 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 et 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 au travers des 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, gérer et 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 les 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-conformité 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 8 juin au 26 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, à un dédoublement de certaines activités, notamment 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 Ville n'a pas identifié la ou les personnes responsables du processus.

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 et les citoyens utilisent plusieurs 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	Présentiel	Réseaux sociaux	Site Web <sup>1</sup>
Aménagement urbain	✓	✓	✓	Non	✓
Direction générale	✓	✓	✓	Non	✓
Bureau du maire	✓	✓	Non	Non	✓
Hydro Westmount <sup>2</sup>	✓	✓	Non	Non	✓
Communications	✓	✓	Non	✓	✓
Travaux publics	✓	✓	✓	Non	✓

<sup>1</sup> Par l'entremise de la page « Nous joindre » du site Web de la Ville.

<sup>2</sup> Par l'entremise d'un service à la clientèle dédié à Hydro Westmount.

Nous pouvons donc constater que les modes de transmission sont très variables d'un service à l'autre et que la 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 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 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 une page permettant de transmettre des commentaires ou questions en fonction de sujets préétablis qui sont acheminés au service correspondant en fonction du sujet, ainsi qu'à un répertoire des services.

Il est à noter que l'information disponible dans le répertoire des services inclut habituellement l'adresse, les numéros de téléphone pertinents, le nom du directeur/de la directrice du service ainsi que de certaines informations sur le service ou lien vers d'autres pages du site Web ou documentation. Cependant, celle-ci diffère d'un service à l'autre.

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/plainte et prise en charge de celle-ci**

Considérant le nombre de points d'entrées et de modes de transmissions élevés à la Ville, plusieurs requêtes ou plaintes adressées vont nécessiter que celles-ci soient 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 que celles-ci soient 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 plainte à un autre service et que celui-ci variait dépendamment du service recevant la demande et de la personne qui la reçoit. 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, tel que mentionné à la section précédente, lorsque la requête ou plainte ne nécessite pas nécessairement 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 à l'égard des éléments suivants :

- Les délais de prise en charge des plaintes et requêtes, ceux-ci se limitant à des objectifs informels dans les différents services;
- Les différents suivis à effectuer, selon la nature de la requête ou de la plainte.



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

Service	Processus de prise en charge
Aménagement urbain	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saisie de la requête ou de la plainte dans Accès-Cité Territoire.</li> <li>• Pas d'accusé de réception d'une requête envoyé au citoyen systématiquement.</li> <li>• Documentation et suivi de la prise en charge de la requête dans Accès-Cité Territoire.</li> <li>• Transferts aux autres services via courriel ou téléphone, le cas échéant.</li> </ul>
Direction générale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accusé de réception (courriel).</li> <li>• Coordination des requêtes des élus ou du maire.</li> <li>• Transfert au service concerné via courriel ou directement par téléphone.</li> <li>• Conservation d'une trace des communications, le cas échéant.</li> </ul>
Bureau du maire	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accusé de réception (courriel).</li> <li>• Coordination des requêtes des élus.</li> <li>• Transfert au service concerné via courriel ou directement par téléphone.</li> <li>• Conservation d'une trace des communications, le cas échéant.</li> </ul>
Hydro Westmount	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saisie de la requête ou de la plainte dans Accès-Cité Territoire.</li> <li>• Pas d'accusé de réception d'une requête envoyé au citoyen systématiquement.</li> <li>• Documentation et suivi de la prise en charge de la requête dans Accès-Cité Territoire.</li> </ul>
Communications	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accusé de réception (courriel).</li> <li>• Transfert au service concerné via courriel ou directement par téléphone.</li> <li>• Aucune documentation ou suivi formel.</li> </ul>
Travaux publics	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saisie de la requête ou de la plainte dans Accès-Cité Territoire.</li> <li>• Pas d'accusé de réception d'une requête envoyé au citoyen systématiquement.</li> <li>• Documentation et suivi de la prise en charge de la requête dans Accès-Cité Territoire.</li> <li>• Transferts aux autres services via courriel ou téléphone, le cas échéant.</li> </ul>

### Traitement de la requête ou de la plainte

Le traitement de la requête ou de la plainte doit être réalisé 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/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, l'évaluation de la performance du processus de gestion des requêtes et des plaintes, et ce, 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 et 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, alors que certains services utilisent le module Accès-Cité Territoire et que certains services utilisent la boîte courriel pour documenter le traitement et le suivi des requêtes et que d'autres services 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 suivi. De plus, cela fait en sorte qu'il n'y a pas une 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 en ce qui concerne le 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
Aménagement urbain	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aucun délai de traitement établi ni de processus de suivi formel.</li> <li>• Documentation du traitement de la requête ou de la plainte via Accès-Cité Territoire.</li> <li>• Aucun processus de suivi formel du traitement de la requête auprès du citoyen.</li> <li>• Aucune procédure ou directive écrite.</li> </ul>
Direction générale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aucun délai de traitement établi ni de processus de suivi formel.</li> <li>• Conservation d'une trace des communications et/ou des actions posées, le cas échéant (courriel).</li> <li>• Suivi de la prise en charge auprès du service visé par la requête ou la plainte auprès du service concerné.</li> <li>• Aucune procédure ou directive écrite.</li> </ul>
Bureau du maire	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réponse au citoyen visée dans les 72 heures pour les requêtes ou plaintes.</li> <li>• Suivi de la prise en charge auprès du service visé par la requête ou la plainte auprès du service concerné.</li> <li>• Aucune procédure ou directive écrite.</li> </ul>
Hydro Westmount	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aucun délai de traitement établi ni de processus de suivi formel.</li> <li>• Documentation du traitement de la requête ou de la plainte via Accès-Cité Territoire.</li> <li>• Aucun processus de suivi formel du traitement de la requête auprès du citoyen.</li> <li>• Aucune procédure ou directive écrite.</li> </ul>

Service	Processus de traitement
Communications	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réponse au citoyen visée dans les 72 heures pour les requêtes ou plaintes.</li> <li>Aucun processus de suivi formel mis en place auprès du citoyen.</li> <li>Aucune procédure ou directive écrite.</li> </ul>
Travaux publics	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aucun délai de traitement établi ni de processus de suivi formel.</li> <li>Documentation du traitement de la requête ou de la plainte via Accès-Cité Territoire.</li> <li>Aucun processus de suivi formel du traitement de la requête auprès du citoyen.</li> <li>Aucune procédure ou directive écrite.</li> </ul>

### 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 (Aménagement urbain, Hydro Westmount et Travaux publics), afin de documenter et 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 de nos travaux.

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

Service	Année	Demandes en réception ou en cours	Âge moyen des demandes
Travaux publics <sup>3</sup>	2023	91	71
	≤2022	161	701
Aménagement urbain <sup>4</sup>	2023	184	114
	≤2022	128	432
Hydro Westmount <sup>4</sup>	2023	12	N/D
	≤2022	16	N/D

Ces statistiques démontrent qu'à l'exception d'Hydro Westmount, 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.

En ce qui concerne les autres services n'utilisant 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 de la requête 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.

<sup>3</sup> Au 31 juillet 2023

<sup>4</sup> Au 19 octobre 2023

## 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, puisque mis à part pour les services utilisant Accès-Cité Territoire, il n'y a aucune compilation ou suivi des requêtes ou plaintes reçues et traitées et l'information, lorsque disponible, se retrouve dans des boîtes courriels d'intervenants recevant et traitant des requêtes ainsi que dans des boîtes courriels spécifiques à un service.

De plus, comme mentionné 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, mis à part pour le service d'aménagement urbain qui envoie au conseil municipal un suivi des permis émis, des demandes reçues ainsi que les demandes complétées et en attentes, il n'y a aucun mécanisme de reddition de comptes en place.

De plus, 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 :

<b>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.</b>	
<b>Conclusion :</b>	
La Ville ne dispose d'aucun processus formel à l'égard de la gestion des requêtes et des plaintes et que les rôles et responsabilités des parties prenantes au processus ne sont pas formellement documentés.	
<b>Constats</b>	<b>Recommandations</b>
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, définir les rôles et responsabilités des parties prenantes ainsi qu'à définir 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 de 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 d’une 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 accepter dans chacun des services.

Nous recommandons à la Ville d’élaborer une directive, à publier sur son site Web, et de bonifier l’information actuellement disponible sur son site Web afin de guider et 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 d’une telle procédure ou directive mène aux différents constats suivants :

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

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) et tenant 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 documentation uniforme des requêtes ou plaintes, de limiter les transferts entre les services, 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 ou un autre outil similaire, et ce, à l'ensemble des services de la Ville afin d'assurer une uniformité au niveau 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 afin d'utiliser de manière efficace et efficiente d'Accès-Cité Territoire.</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 la performance de la Ville 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](https://rcgt.com)



Raymond Chabot  
Grant Thornton

Certification | Fiscalité | Conseil