



Ville de Saint-Bruno-de-Montarville

Audit de performance

Le 13 novembre 2025



Le 13 novembre 2025

Aux membres du
Conseil municipal de la Ville de Saint-Bruno-de-Montarville

Rapport sur l'audit de performance – Processus de plaintes et de requêtes

Mesdames, Messieurs,

Nous sommes heureux de vous soumettre le présent rapport sur l'audit de performance portant sur le processus de traitement des plaintes et des requêtes pour la Ville de Saint-Bruno-de-Montarville (la « Ville ») pour la période du 1^{er} janvier au 31 décembre 2024. Ce rapport résume l'étendue de notre audit et de nos constatations et fait ressortir certaines autres questions qui, selon nous, vous intéresseront.

Nous serons heureux de discuter avec vous de ce document qui résume les résultats de notre audit et de répondre à toutes les questions que vous pourriez avoir.

Nous vous prions d'agréer, Mesdames, Messieurs, l'expression de nos sentiments les meilleurs.

Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l.¹

¹ CPA auditrice, permis de comptabilité publique n° A140282

Table des matières

Mise en contexte	3
Contexte	4
Objectif	4
Approche, portée et limitation	5
Description du processus	4
Résultats de l'audit	9
Conclusion générale	17
Sommaire des résultats d'audit	18

Deloitte.

Objectif de l'audit

Deloitte a effectué des travaux d'audit de performance concernant le processus de plaintes et de requêtes pour la Ville, pour la période du 1^{er} janvier au 31 décembre 2024, conformément à la *Loi sur la Commission municipale*. Le présent document constitue le rapport.

Après la réception de ce rapport par la Ville, celui-ci sera déposé durant la première séance du Conseil suivant sa réception, puis transmis à la ministre des Affaires municipales et de l'Habitation avant d'être publié sur le site Web de la Commission municipale. L'élaboration de ce rapport a été effectuée au sein d'une approche qui promouvait le respect et la collaboration.

Finalement, comme énoncé dans le *Guide à l'intention des municipalités et des organismes municipaux audités*, il est proposé aux municipalités auditées et aux organismes municipaux audités de produire un plan d'action pour la mise en œuvre des recommandations énoncées dans ce rapport. La Ville effectuera ultérieurement un suivi de l'application de ces recommandations.

Responsabilité de la direction

La direction de la Ville est responsable de son processus de traitement des plaintes et des requêtes des citoyens. Elle est également chargée de mettre en place les contrôles internes qu'elle juge nécessaires afin d'assurer la planification et la gestion efficaces des activités liées à ce processus, et ce, dans le respect des exigences réglementaires en vigueur.

Notre responsabilité

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.

Nous avons effectué notre mission d'assurance raisonnable conformément à la Norme canadienne de missions de certification (NCMC) 3001, *Missions d'appréciation directe*. Cette norme requiert que nous planifions et réalisions la mission de façon à obtenir l'assurance raisonnable à l'égard de notre conclusion sur l'objectif de l'audit.

L'assurance raisonnable est un niveau élevé d'assurance qui ne garantit pas qu'une mission réalisée conformément à la norme permette toujours de détecter tout cas de non-conformité, le cas échéant. 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 qu'ils, individuellement ou collectivement, puissent influer 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 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, et nécessitent d'obtenir des éléments probants concernant le processus sélectionné.

Nous estimons que les éléments probants que nous avons obtenus sont suffisants et appropriés pour fonder notre conclusion.

Notre indépendance et notre gestion du contrôle qualité

Nous nous sommes conformés aux règles ou au code de déontologie pertinents applicables à l'exercice du 1^{er} janvier au 31 décembre 2024 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.

Le Cabinet applique la Norme canadienne 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*. 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 ou des procédures en ce qui concerne la conformité aux règles de déontologie, aux normes professionnelles et aux exigences légales et réglementaires applicables.

Contexte

La Ville de Saint-Bruno-de-Montarville a été reconstituée en tant qu'organisme municipal le 1^{er} janvier 2006, en vertu du décret 1075-2005 daté du 9 novembre 2005, conformément à *Loi sur l'exercice de certaines compétences municipales dans certaines agglomérations* L.R.Q., c. E-20.001. Depuis sa reconstitution, la Ville demeure liée à la Ville de Longueuil (résiduelle) ainsi qu'aux autres municipalités reconstituées, par l'intermédiaire de l'agglomération de Longueuil, pour la gestion de certaines compétences partagées. La Ville compte maintenant plus de 26 000 citoyens en 2024 et couvre une superficie de 43,27 km² sur le territoire de l'agglomération de Longueuil.

Le service aux citoyens de la Ville de Saint-Bruno-de-Montarville repose sur une organisation décentralisée, caractérisée par la répartition des employés qui agissent des agents d'information dans plusieurs bâtiments municipaux. Cette configuration reflète la réalité géographique de l'administration, dont les services sont répartis sur divers sites plutôt que regroupés en un seul lieu. Ce modèle veut assurer une prise en charge rapide et coordonnée des communications, en tenant compte de la localisation des équipes sur l'ensemble du territoire municipal. L'objectif ultime est que chaque demande citoyenne soit documentée, orientée et suivie conformément à des procédures standardisées, ce qui garantira un service uniforme, structuré et de qualité à l'échelle de la Ville.

Un mauvais traitement des plaintes et des requêtes des citoyens peut avoir plusieurs impacts négatifs, tant pour la Ville que pour ses citoyens. En effet, une réponse inadéquate ou tardive aux plaintes peut nuire à la réputation de la Ville et réduire la confiance des citoyens envers l'administration municipale et l'accumulation de plaintes non traitées peut engendrer une surcharge de travail et désorganiser les services municipaux. C'est pourquoi une gestion efficiente des plaintes et des requêtes des citoyens est primordiale et présente plusieurs avantages significatifs : elle permet d'assurer un traitement adéquat des demandes, d'améliorer la qualité du service offert à la population et de répondre efficacement aux besoins opérationnels de la Ville.

Pour les raisons énoncées ci-dessus, le processus de traitement des plaintes et des requêtes a été choisi par la Ville comme étant le processus qui fera l'objet d'un audit de performance pour la période du 1^{er} janvier au 31 décembre 2024.

Objectif

L'objectif de cet audit est de s'assurer que le traitement des plaintes et des requêtes par la Ville s'appuie sur des processus performants et optimisés, conformes aux bonnes pratiques de gestion. L'audit vise à déterminer si les ressources sont utilisées de manière efficiente, économique et en conformité avec les lois, règlements et politiques en vigueur afin de soutenir la mission municipale.

Nous avons basé notre audit sur les caractéristiques suivantes :

- La réception et l'enregistrement de la plainte ou de la requête;
- L'orientation de la demande vers le service désigné ou la communication d'une réponse directe au citoyen;
- La prise en charge et le traitement de la plainte ou de la requête par le service désigné;
- La fermeture de la plainte ou de la requête.

Approche, portée et limitation

Nous avons effectué l'audit du processus de plaintes et requêtes de la Ville. Cependant, nos travaux n'incluent pas l'audit de la comptabilisation des opérations financières liées à ce processus. Les travaux ne concernent pas l'élaboration des procédures, le processus d'adoption de ceux-ci ou leur fondement, ni la décision prise par la Ville quant au traitement ou à la priorisation de certaines plaintes et requêtes.

Pour réaliser notre audit, nous avons analysé plusieurs éléments : les processus pertinents, l'exécution des tâches de certaines personnes clés et les pratiques au sein de la Ville. La cueillette et l'analyse de l'information ont été réalisées grâce à des demandes d'information avec les principaux intervenants et la consultation de divers documents. Nous avons aussi sélectionné un échantillon aléatoire de 25 plaintes et requêtes effectuées au cours de la période du 1^{er} janvier au 31 décembre 2024, soit 13 requêtes et 12 plaintes. Dans le cadre de notre analyse, il est important de distinguer la nature des demandes traitées par la Ville. Une requête correspond à une demande formelle adressée à la Ville, visant à obtenir un service, une information ou une intervention (par exemple, demander un nouveau bac de recyclage). À l'inverse, une plainte exprime un mécontentement ou une insatisfaction concernant un service, une décision ou un comportement (par exemple, signaler un mauvais service ou une nuisance de bruit). Cette distinction a été prise en compte lors de la sélection et de l'analyse de notre échantillon de dossiers. Il convient de noter que notre échantillon s'est limité à une population comprenant uniquement les demandes de niveau 2 ou 3, les demandes de niveau 1 n'étant pas consignées dans ce système. La revue de cet échantillon nous a permis d'évaluer les contrôles appliqués dans le cadre du processus de gestion des plaintes et requêtes. Toutefois, ces travaux ne nous permettent pas de nous prononcer sur le respect exhaustif de l'ensemble des exigences liées à ce processus. Il est à noter que les résultats obtenus de notre audit ne peuvent pas être transposés sur l'ensemble des plaintes et requêtes. Ils permettent cependant à la Ville d'avoir des indications sur les bonnes pratiques et sur les éléments à prendre en considération et à améliorer.

Notre audit a porté principalement sur le processus de traitement des plaintes et des requêtes pour la période de 12 mois terminée le 31 décembre 2024. Pour l'exercice 2024, 261 plaintes et 4 193 requêtes ont été enregistrées. Parmi les plaintes, 43 % concernaient les permis et inspections, 27 % les travaux publics et 65 % le service de l'environnement. En ce qui concerne les requêtes, 83 % étaient liées au département des travaux publics et 7 % au service de l'environnement. La planification de nos travaux a commencé en juin 2025, la majorité des travaux se sont déroulés de juillet à septembre 2025 et le présent rapport a été achevé le 13 novembre 2025.

Description du processus

Classification des demandes citoyennes selon leur niveau de complexité

Afin d'assurer une gestion efficace et structurée des plaintes et requêtes citoyennes, celles-ci sont catégorisées en fonction de leur complexité et du niveau d'expertise requis pour leur traitement. Cette classification permet d'orienter rapidement chaque demande vers la ressource la plus appropriée, tout en optimisant la répartition des tâches au sein des équipes municipales.

Demande de niveau 1

Correspondent à des questions simples, fréquentes et récurrentes, que les agents de première ligne peuvent traiter immédiatement, sans recourir à une expertise ou à une validation supplémentaire.

Demande de niveau 2

Regroupent les plaintes et les requêtes plus complexes ou spécifiques, nécessitant l'intervention d'un agent de deuxième ligne ou d'un professionnel. Leur traitement implique souvent une analyse approfondie, l'exercice d'un jugement ou l'accès à des systèmes et documents internes.

Demande de niveau 3

Concernent des enjeux stratégiques ou sensibles, généralement associés aux orientations politiques ou à la haute direction. Leur gestion requiert la coordination entre les instances décisionnelles et les services municipaux, en assurant un suivi rigoureux et confidentiel.

Rôles et responsabilités

Différents acteurs ont des rôles et responsabilités relativement au traitement des plaintes et des requêtes. Les rôles et responsabilités de chacun sont présentés ci-dessous.

Agent(e)s de première ligne

Ces employés assurent le premier contact avec les citoyens, que ce soit au comptoir ou par téléphone. Ils prennent en charge les demandes générales ou courantes (niveau 1) et dirigent les questions plus complexes (niveau 2) vers les services compétents.

Agent(e)s de deuxième ligne

Ces intervenants traitent principalement les demandes de niveau 2, qui requièrent une expertise approfondie ou une connaissance spécifique des services municipaux. Ils peuvent également répondre à certaines demandes de niveau 1. Leur collaboration étroite avec les professionnels de leur direction favorise un traitement efficace des plaintes et des requêtes complexes en s'assurant de communiquer l'avancement aux citoyens.

Agent(e) exécutive

Occupant le rôle d'adjointe auprès du maire ou du directeur général, cette agente gère les demandes complexes relevant de la haute direction ou de nature politique.

Professionnels

Spécialistes reconnus au sein des différentes directions, ils interviennent surtout sur les demandes de niveau 2 nécessitant une analyse détaillée, l'interprétation de règlements ou des décisions alignées sur les orientations municipales. Ils collaborent avec les agents de deuxième ligne pour assurer le suivi et la rigueur dans le traitement des dossiers complexes.

Agente-coordonnatrice des relations citoyennes

Cette intervenante supervise l'ensemble du service aux citoyens. Elle soutient et forme les employés (secrétaires, réceptionnistes, commis, etc.) appelés à exercer le rôle d'agents, veille à l'uniformité des pratiques et à l'amélioration continue des procédures. Elle est également responsable de la mise à jour des outils de travail et de la banque de connaissances, tout en encourageant la collaboration entre les différents intervenants impliqués dans le traitement des demandes citoyennes. Elle est aussi impliquée dans le centre d'appel d'exécutif, par l'entremise de la gestion des demandes citoyennes provenant du maire et des élus du conseil.

Principes, valeurs et collaboration au sein du service

Les principes directeurs et valeurs fondamentales suivants guident les employés du service aux citoyens de la Ville pour offrir un service uniforme, professionnel et centré sur les besoins des citoyens :

- Accessibilité : Offrir des services faciles d'accès à tous;
- Courtoisie et respect : Être à l'écoute, empathique et professionnel;
- Transparence : Fournir des informations claires et fiables;
- Efficacité : Répondre rapidement et efficacement aux demandes;
- Équité : Traiter chaque citoyen de façon juste;
- Confidentialité : Protéger les renseignements personnels;
- Amélioration continue : S'adapter et améliorer les services selon les besoins des citoyens.

La coordination entre les agents de première et de deuxième ligne s'effectue par une communication continue afin d'assurer la transmission adéquate des informations. Les agents de deuxième ligne sollicitent, au besoin, l'expertise des agents de la première ligne pour obtenir des précisions supplémentaires.

Inversement, la première ligne peut également apporter son soutien à la deuxième ligne, notamment lors de rappels massifs.

Le respect des délais de traitement est requis pour l'ensemble des directions. En cas d'impossibilité de respecter les échéances, les agents doivent être informés des raisons du retard. Par ailleurs, lorsque des délais supplémentaires sont nécessaires, il incombe au service concerné d'assurer le suivi auprès du citoyen.

La coopération entre les différents niveaux d'agents permet aux professionnels de bénéficier de l'appui des agents d'information des centres d'appel, afin d'assurer une communication efficace du suivi auprès des citoyens, que ce soit par courriel ou par téléphone.

Processus de traitement des plaintes et des requêtes

Voici les grandes étapes du processus de traitement des plaintes et des requêtes de la Ville :

1. La réception et l'enregistrement de la plainte ou de la requête

La répartition des bureaux et des services municipaux de la Ville dans plusieurs bâtiments implique une organisation du service aux citoyens selon un modèle décentralisé. Cette structure requiert une coordination efficace afin de garantir la continuité et la qualité des services offerts à la population. À cet effet, cinq (5) centres principaux structurent l'accueil et le traitement des demandes : le centre d'appel principal, le centre d'appel exécutif, les lignes d'information (« Info »), les centres d'appel directionnels et les centres de services.

Le centre d'appel principal de la Ville, situé à l'Hôtel de Ville, constitue le principal point d'entrée pour la majorité des citoyens. Ce centre assure le filtrage, l'enregistrement et l'orientation des demandes de niveau 2 vers les centres d'appels directionnels ou les centres de services appropriés. Les demandes de niveau 1 sont généralement traitées directement à l'aide de la banque de connaissances et du site Web municipal.

Le centre d'appel exécutif prend en charge les demandes à caractère administratif ou relevant de la gouvernance, qu'il oriente vers le maire ou la direction générale. Les plaintes et les requêtes des élus sont adressées à une adresse courriel dédiée et traitées en collaboration avec les directions concernées. Ce centre est également habilité à traiter les demandes urgentes nécessitant l'intervention de la direction générale ou du conseil municipal.

Les lignes Info constituent des points de contact directs permettant aux citoyens d'accéder rapidement à des services municipaux ciblés et d'obtenir des renseignements précis sur des sujets spécifiques. Selon la nature de la demande, ces lignes peuvent générer des suivis de niveau 2 auprès des divisions ou directions concernées. Elles contribuent ainsi à la résolution efficace des problématiques individuelles et au traitement rapide des demandes formulées par les citoyens.

Plusieurs directions municipales de la Ville disposent chacune de leur propre centre d'appel directionnel, composé d'employés de deuxième ligne chargés de traiter les demandes de niveau 2 transférées par le centre d'appel principal ou reçues directement. Ces centres couvrent notamment les domaines des travaux publics (y compris l'écocentre), du génie (travaux en cours ou à venir), des loisirs, de la culture et de la vie communautaire (activités, inscriptions, événements), des finances (questions complexes sur la fiscalité municipale), de l'urbanisme (règlements, permis, zonage) et de l'environnement (collectes, arbres, préoccupations environnementales).

Les centres de services répondent à des questions spécifiques liées aux activités ou services de chaque bâtiment de la Ville, principalement sous la gouverne de la direction des loisirs, de la culture et de la vie communautaire, telles que les horaires d'ouverture, les inscriptions, les tarifs ou les activités annulées.

Les principaux points de contact offerts aux citoyens sont les suivants :

- En présentiel, bien que la majorité des visites aient lieu à l'Hôtel de ville pour le paiement des taxes ou l'obtention d'informations à la réception, d'autres bâtiments municipaux, tels que les centres de services, les travaux publics, les installations de loisirs et le comptoir des permis du service de l'urbanisme, sont également accessibles au public;

- Les demandes adressées aux élus, incluant le maire et les conseillers, transitent principalement par le centre d'appel exécutif. Les plaintes et les requêtes des citoyens sont envoyées à l'adresse courriel dédiée (elus@stbruno.ca) et traitées en collaboration avec les directions concernées;
 - Les citoyens peuvent également joindre les services municipaux par téléphone, que ce soit via la réception générale, les centres d'appels directionnels, les lignes d'information spécialisées, les centres de service ou la mairie;
 - Les réseaux sociaux, tels que Messenger, Instagram et Facebook, constituent un autre point d'accès pour les communications citoyennes;
 - Enfin, la communication par courriel est possible via les boîtes dédiées à la réception principale (information@stbruno.ca), aux lignes d'information, aux services spécialisés de certaines directions, à la mairie et aux conseillers municipaux. Une plateforme numérique permet aussi de soumettre des demandes de permis, des signalements ou d'accéder à divers services en ligne (citoyen.stbruno.ca).
2. L'orientation de la demande vers le service compétent ou la communication d'une réponse directe au citoyen
- Les agents de première ligne effectuent une première analyse de chaque demande afin de déterminer si elle peut être traitée directement ou si l'intervention d'un agent de deuxième ligne s'avère nécessaire. Lorsque la demande ne peut être résolue par la première ligne, une documentation précise est requise via le système Accès Cité Territoire (PG Solution), afin d'assurer un meilleur suivi et une prise en charge efficace. Cette documentation inclut les coordonnées du citoyen, la nature de la demande et, le cas échéant, les actions déjà entreprises. Lors du transfert des demandes vers un agent de la deuxième ligne, il est possible que l'agent de première ligne présente la demande de vive voix afin d'expliquer le contexte et les attentes du citoyen. Si une demande est transférée dans un centre d'appel spécialisé en raison de sa complexité et de la nécessité d'une prise en charge par un professionnel, le citoyen doit en être informé (suivi).

3. La prise en charge et le traitement de la plainte ou de la requête par le service désigné

Il existe une grande variété de types de plaintes et de requêtes, chacun étant associé à un délai de traitement spécifique. Il n'existe pas de délai fixe et officiel pour la prise en charge des demandes, chaque département déterminant ses propres délais en fonction de la nature de la plainte ou de la requête et de la disponibilité des équipes. Toutefois, dans la pratique, certains délais sont généralement reconnus pour des interventions courantes : par exemple, la réparation d'un nid-de-poule est habituellement prévue dans un délai de 10 jours durant la saison, tandis que la remise en état de la pelouse après le déneigement peut prendre jusqu'à 90 jours. Ces délais relèvent de la direction des travaux publics, mais chaque direction possède ses propres catégories de demandes assorties de délais distincts, ce qui entraîne une absence d'uniformité au sein de la Ville. Lorsque la demande d'un citoyen ne peut être traitée parce qu'elle ne correspond pas à la saison ou à la période propice pour la réalisation des travaux (par exemple, la réparation de nids-de-poule en hiver), un suivi doit être effectué auprès du citoyen afin de bien gérer ses attentes.

Lorsqu'un citoyen soumet une demande en ligne, un accusé de réception est généré automatiquement. Pour les demandes transmises par courriel, il est recommandé que les directions envoient un accusé de réception dans un délai de 24 à 48 heures.

Le système PG Solution est utilisé pour associer chaque plainte ou requête — qu'elle soit reçue via le portail Web Espace citoyen, par téléphone ou par courriel — à une nature précise, avec un délai de traitement cible, facilitant ainsi le suivi des demandes et la production de rapports. Il convient de préciser qu'une demande transmise via le portail Web n'est pas automatiquement priorisée. Son traitement dépend de sa nature, de son niveau d'urgence et des priorités opérationnelles en vigueur, au même titre que toute autre demande.

Les demandes ou signalements transmis via le portail Web Espace citoyen doivent être dûment documentés. Idéalement, des notes, des photos et des éléments de suivi sont ajoutés à chaque étape du processus, de la réception à la clôture. L'intégration systématique de ces suivis dans le système PG Solution est en cours de déploiement, mais demeure à ce jour inégale selon les directions.

4. La fermeture de la plainte ou de la requête

Dans Accès Cité Territoire de PG Solution, l'étape de fermeture d'une plainte ou d'une requête marque la finalisation du traitement d'une plainte ou d'une demande provenant d'un citoyen. Après que l'intervention requise ait été réalisée ou jugée non nécessaire, le service responsable valide le traitement et, au besoin, ajoute une note de clôture qui résume les actions posées ou qui explique la décision prise. Le statut de la plainte ou de la requête est ensuite changé à « Fermée », soit manuellement ou automatiquement, selon les paramètres du système.

Si un suivi auprès du citoyen est requis, une réponse est transmise par le canal approprié (courriel, téléphone ou portail citoyen). La fermeture confirme que le dossier est résolu ou qu'aucune autre action n'est nécessaire. Même une fois fermée, la plainte/requête demeure modifiable et accessible à des fins de consultation ou d'analyse statistique. Cette étape assure la traçabilité et la rigueur dans la gestion des demandes adressées à la Ville.

Résultats de l'audit

Les constats généraux de notre audit sont présentés et détaillés dans les sections suivantes. Bien que la Ville ait mis en place plusieurs actions pour améliorer l'efficacité du processus de gestion des plaintes et des requêtes, notamment avec la mise en œuvre de nouveaux éléments à partir de l'exercice 2025, certaines lacunes ont été relevées dans des étapes clés du processus pour la période auditee, soit du 1^{er} janvier au 31 décembre 2024. Il convient de préciser que nos tests ont été réalisés sur une population spécifique, car certains types de plaintes et de requêtes, tels que les demandes de niveau 1 qui ne sont pas systématiquement consignées dans le système, ainsi que l'absence d'indication claire du niveau (2 ou 3) de certaines demandes, ont limité la portée de notre analyse.

L'optimisation de la gestion des plaintes et requêtes repose sur la formalisation des processus, la centralisation et l'automatisation des outils, la standardisation des pratiques, une meilleure communication avec les citoyens, la responsabilisation accrue des intervenants, et l'instauration d'une culture d'amélioration continue soutenue par des indicateurs fiables et un suivi rigoureux. Ces leviers combinés permettront d'améliorer l'efficacité opérationnelle, la satisfaction citoyenne et la qualité globale du service public.

Résultats des tests, observations et recommandations

Réception et enregistrement de la plainte ou de la requête

Caractéristique 1 : La Ville dispose d'un processus officiel de gestion des plaintes et des requêtes, qui définit clairement les rôles et responsabilités de chaque intervenant.

Cette caractéristique permet d'établir des règles et des procédures précises afin de structurer le service aux citoyens. L'objectif est d'assurer une gestion rapide et organisée des plaintes et requêtes reçues, d'harmoniser les pratiques de triage, de transfert et de documentation des demandes, ainsi que de renforcer la coordination entre les différents services municipaux. L'absence de documentation claire peut entraîner des confusions quant aux rôles de chacun et générer des inefficacités dans le traitement des plaintes et des requêtes.

Résultats des tests et observations :

À la suite de nos travaux d'analyse, nous avons constaté qu'aucun document officiel n'avait été mis en place durant l'exercice 2024 concernant l'identification des rôles et des responsabilités des différents intervenants dans le processus de gestion des plaintes et des requêtes. Un tel document a toutefois été élaboré au cours de l'exercice 2025.

Recommandations :

- Nous recommandons à la Ville de diffuser la documentation officielle élaborée en 2025, laquelle définit de manière précise les rôles et responsabilités de l'ensemble des intervenants impliqués dans le processus de gestion des plaintes et des requêtes. Cette documentation, développée en collaboration avec les différents services concernés afin de tenir compte des spécificités opérationnelles, devra être communiquée à tous les intervenants. Sa diffusion permettra de clarifier les attentes, de limiter les zones d'ambiguïté et de renforcer la responsabilisation de chacun.
- Nous recommandons également d'accompagner la diffusion de ce document d'une session de formation ou de présentation à l'intention de tous les services concernés, afin de garantir une compréhension commune et une appropriation optimale par tous les utilisateurs, assurant ainsi une utilisation adéquate du processus.
- Nous recommandons de mettre en place un mécanisme de suivi régulier afin d'évaluer l'application du processus et l'efficacité de la documentation diffusée. Ce suivi pourrait inclure la réalisation d'audits internes ou l'administration de sondages de satisfaction auprès des utilisateurs, dans le but d'identifier les éventuelles difficultés rencontrées et d'apporter les ajustements nécessaires.

- Il est également recommandé de prévoir une actualisation périodique de la documentation, notamment lors de changements organisationnels importants ou, à minima, sur une base annuelle. Cette démarche permettra de garantir la pertinence, l'actualité et l'adéquation des procédures avec les pratiques réelles de la Ville.
- Enfin, nous suggérons de mettre en place un canal de rétroaction destiné aux intervenants concernés, leur permettant de signaler toute difficulté ou de formuler des suggestions d'amélioration relatives au processus de gestion des plaintes et des requêtes. Ce canal favorisera l'amélioration continue du dispositif et l'adaptation de la documentation aux besoins opérationnels.

Caractéristique 2a : Existence d'un registre formel pour la soumission des plaintes et requêtes

La mise en place d'un registre formel pour la soumission des plaintes et requêtes vise à centraliser et assurer la traçabilité de toutes les demandes reçues. Cette approche garantit que chaque plainte ou requête est correctement enregistrée dans le système PG Solution permettant ainsi une gestion structurée et efficace des demandes. En l'absence d'un tel registre, il existe un risque important d'incohérences dans la saisie et le suivi des demandes, en raison d'informations peu fiables ou d'une documentation inadéquate. Cela peut entraîner un traitement inégal ou arbitraire des plaintes et des requêtes, des difficultés à répondre efficacement aux besoins exprimés, ainsi qu'une mauvaise communication entre les différents services impliqués.

Résultats des tests et observations :

À la suite de nos 25 tests réalisés, nous avons constaté que le registre formel utilisé (PG Solution) n'est pas utilisé de façon optimale, car il n'inclut pas la totalité des demandes des différents des plaintes et des requêtes. Les soumissions en ligne se font via un formulaire sur le site Web et créé une requête automatiquement dans le système PG Solution, tandis que les demandes reçues par téléphone, en personne ou sur les réseaux sociaux nécessitent une saisie manuelle par le personnel de la Ville dans le système. La Ville a indiqué que la provenance des demandes est parfois incorrectement sélectionnée, le canal « téléphone » étant souvent inscrit par défaut. Or, cette information est pertinente pour l'analyse statistique et l'amélioration des services. Il serait donc souhaitable que la provenance soit systématiquement vérifiée et validée lors de la saisie des données.

Recommandations :

- Nous recommandons à la Ville de mettre en place un registre unique destiné à centraliser l'ensemble des soumissions de plaintes et de requêtes, quel que soit le canal utilisé (téléphone, courriel, portail en ligne, guichet physique, etc.). Cette démarche permettrait d'assurer une cohérence dans la saisie et le suivi des demandes, en évitant les doublons et les pertes d'information. Un registre centralisé faciliterait également la coordination entre les différents services municipaux, tout en garantissant un traitement équitable et transparent des demandes des citoyens.
- Il est également conseillé d'accompagner cette initiative d'une communication claire auprès des équipes concernées ainsi que d'une formation adaptée à l'utilisation du nouvel outil, afin d'en assurer une adoption efficace et durable.
- Nous recommandons de mettre en place des contrôles réguliers de la qualité des données saisies dans le registre, afin de s'assurer de l'exactitude, de la complétude et de la cohérence des informations enregistrées. Ces contrôles pourraient prendre la forme de vérifications ponctuelles ou d'audits internes.
- Il serait pertinent d'envisager l'intégration de tous les canaux de réception des plaintes et requêtes (en ligne, téléphone, en personne, réseaux sociaux, etc.) dans le registre formel, afin de garantir que toutes les demandes soient traitées de manière uniforme et sans omission.
- Enfin, nous suggérons de mettre en place un mécanisme de rétroaction permettant aux utilisateurs du registre (personnel municipal) de signaler toute difficulté rencontrée ou de proposer des améliorations fonctionnelles. Ce retour d'expérience favorisera l'évolution continue de l'outil et son adaptation aux besoins opérationnels.

Caractéristique 2B : Accessibilité aux détails complets des demandes dans le système

Cette caractéristique vise à garantir que l'ensemble des informations pertinentes relatives aux plaintes et aux requêtes sont enregistrées et accessibles dans le système. Le système actuel, PG Solution, permet de

consulter les détails de chaque demande, tels que le numéro du dossier, l'origine, le suivi, les interventions réalisées et les commentaires associés. La centralisation de ces données offre une visualisation rapide et exhaustive de chaque dossier, tout en facilitant la transmission et le partage d'informations entre les différents services municipaux concernés.

En regroupant toutes les informations au sein d'un seul outil, la Ville bénéficie d'une meilleure coordination et d'une efficacité opérationnelle accrue. Les risques de doublons, de pertes d'information ou d'erreurs de communication sont ainsi considérablement diminués.

Résultats des tests :

À la suite de nos 25 tests réalisés, il a été démontré que toutes les informations pertinentes concernant les plaintes et requêtes sont effectivement enregistrées et accessibles dans le système. Ces tests confirment que le système PG Solution centralise et documente efficacement les plaintes et requêtes à chaque étape du processus, ce qui est essentiel pour assurer une gestion transparente et efficiente.

Caractéristique 2C : Visibilité du classement des demandes par priorité dans le système (niveau 1, 2 ou 3)

Cette caractéristique vise à garantir que toutes les plaintes et requêtes soient classées et clairement identifiées dans le système en fonction de leur niveau (niveau 1, 2 ou 3). Ce classement favorise une gestion structurée des demandes, facilitant leur tri, leur priorisation et leur traitement en fonction de leur degré d'urgence ou d'importance. Il offre également une vue d'ensemble essentielle pour la reddition de comptes et l'élaboration d'indicateurs de performance pertinents.

Actuellement, les plaintes et requêtes ne sont pas systématiquement codifiées par priorité. De plus, les demandes de niveau 2 ou 3 sont généralement enregistrées dans PG Solution, tandis que celles de niveau 1 ne le sont pas, ce qui entraîne un manque de visibilité globale sur l'ensemble des plaintes et requêtes. L'absence de codification des priorités complique la priorisation et le traitement efficace des demandes. Il existe également un risque que certaines demandes, ne soient ni suivies ni documentées, ce qui peut entraîner une perte d'information et un manque de traçabilité.

Résultats des tests et observations :

À la suite de nos 25 tests réalisés, nous avons constaté qu'aucune codification du niveau de demande n'était appliquée dans le système. Cette lacune complique le suivi des requêtes, en particulier celles de niveau 1, qui peuvent ne pas être documentées ni traitées de manière appropriée. Cette situation met en évidence l'importance d'établir une codification claire et visible des niveaux, afin de garantir un suivi rigoureux, d'optimiser la gestion des priorités et de renforcer la reddition de comptes. Aussi, nous avons relevé que 3 plaintes auraient dû être classées comme des requêtes plutôt que comme des plaintes dans le système PG Solution. Par ailleurs, lors de nos échanges avec la Ville, il a été mentionné que les demandes enregistrées dans PG Solution concernent principalement les niveaux 2 ou 3, tandis que les demandes de niveau 1 ne sont pas consignées dans ce système.

Recommandations :

- Nous recommandons à la Ville d'introduire un système de codification par priorité pour toutes les plaintes et requêtes, et de veiller à ce que chaque demande et que l'ensemble des plaintes et requêtes de tous les niveaux soient enregistrées dans le système PG Solution. Il serait également important de définir un délai de traitement pour chaque priorité, afin d'assurer un suivi efficace et adapté à l'urgence de chaque demande. Cette démarche facilitera la priorisation et le suivi, tout en améliorant la qualité et la rapidité des réponses apportées aux citoyens. De plus, la centralisation de l'ensemble des demandes dans le système simplifiera la reddition de comptes et favorisera la production d'indicateurs de performance fiables, contribuant ainsi à l'amélioration continue des services municipaux.
- Il est également recommandé de former les équipes à l'utilisation du nouveau système de codification afin d'assurer une adoption uniforme et efficace de cette pratique.
- Nous recommandons mettre en place des contrôles périodiques afin de vérifier l'exactitude de la codification, la classification adéquate des demandes (requêtes vs plaintes), et de s'assurer que toutes les demandes, y compris celles de niveau 1, sont correctement enregistrées et suivies dans le système. Ces audits permettront d'identifier rapidement les écarts et d'apporter les ajustements nécessaires.

- Il serait pertinent d'élaborer un guide de référence ou une procédure opérationnelle détaillant les critères de classification des niveaux ainsi que le processus d'enregistrement des demandes. Ce document doit être diffusé à l'ensemble des services municipaux afin d'assurer l'harmonisation des pratiques et la compréhension commune des attentes en matière de gestion des demandes.
- Enfin, nous recommandons d'effectuer une revue régulière de la classification des plaintes et requêtes enregistrées, afin de s'assurer que les demandes sont correctement catégorisées et de corriger toute erreur de classification, notamment pour éviter que des requêtes ne soient traitées comme des plaintes, ou inversement.

Caractéristique 3 : Transmission d'un accusé de réception ou d'une confirmation de prise en charge au citoyen

L'objectif de cette caractéristique est de garantir que chaque citoyen reçoive, dans un délai raisonnable, un accusé de réception ou une confirmation de prise en charge à la suite à la soumission d'une plainte ou d'une requête. Ce processus vise à informer le citoyen que sa demande a bien été reçue et qu'elle est en cours de traitement, contribuant ainsi à instaurer un climat de confiance et de transparence dans la relation avec les services municipaux. En l'absence d'un accusé de réception systématique, les citoyens peuvent demeurer dans l'incertitude quant à la prise en charge de leur demande, ce qui peut générer de l'insatisfaction, des relances inutiles et une perception négative de la qualité du service offert.

Résultats des tests et observations :

À la suite de nos 25 tests réalisés, nous n'avons relevé qu'un seul cas où la preuve de l'envoi d'un accusé de réception était consignée dans le système. Lors de nos échanges avec la Ville, il a été indiqué que toutes les demandes soumises via le site Web reçoivent un accusé de réception, lequel peut également être transmis par téléphone. De plus, il n'existe actuellement aucun mécanisme officiel de vérification permettant de confirmer systématiquement l'envoi de ces accusés de réception, ce qui limite la capacité à assurer une expérience uniforme à tous les citoyens.

Recommandations :

- Nous recommandons à la Ville de mettre en place une procédure systématique de transmission et de vérification de l'envoi des accusés de réception ou des courriels de confirmation dans les 24 à 48 heures suivant la réception d'une plainte ou d'une requête, afin d'assurer une expérience citoyenne uniforme et de renforcer la transparence et l'efficacité du service.
- Il est également conseillé d'intégrer au système PG Solution une fonctionnalité permettant de tracer automatiquement l'envoi des accusés de réception, afin de disposer d'une preuve formelle et consultable pour chaque demande traitée.
- Enfin, nous recommandons de sensibiliser et de former l'ensemble du personnel concerné à l'importance de l'envoi systématique d'un accusé de réception et à l'utilisation adéquate des outils de suivi, afin d'assurer une application homogène de la procédure.

Orientation de la demande vers le service compétent ou communication d'une réponse directe au citoyen

Caractéristique 4 : Gestion et modalités de transfert des demandes d'un service à l'autre

L'objectif de cette caractéristique est de garantir que toutes les demandes des citoyens, quel que soit le canal de réception (Web, téléphone, courriel, etc.), soient systématiquement saisies dans le système PG Solution, puis transférées de manière structurée et traçable entre les différents services concernés. Ce processus vise à assurer la continuité du traitement, la transparence des échanges interservices et la responsabilisation de chaque intervenant tout au long du cycle de vie des plaintes et des requêtes.

En l'absence d'une inscription et d'un suivi systématiques des transferts de demandes dans le système, il existe un risque de perte d'information, de confusion quant à la responsabilité de la prise en charge, ou de retards dans le traitement des plaintes et requêtes. Les transferts informels (par téléphone, message Teams ou courriel), sans enregistrement dans PG Solution, compliquent le suivi, nuisent à la traçabilité et limitent la capacité à produire des rapports fiables. Cela peut entraîner une diminution de la qualité du service, une insatisfaction des citoyens et une difficulté à rendre compte de la performance opérationnelle.

Résultats des tests et observations :

À la suite de nos 25 tests réalisés, nous avons relevé que 2 requêtes n'étaient pas correctement codifiées dans le système PG Solution alors qu'il ne s'agissait pas de plaintes et requêtes de citoyens mais de demandes internes codifiées incorrectement. Nous avons dû faire des sélections supplémentaires. Lors de nos échanges, la Ville a précisé que certains transferts sont effectués par téléphone, message Teams ou courriel, mais qu'ils ne sont pas toujours enregistrés dans le système, ce qui confirme un manque de systématisation et de traçabilité.

Recommandations :

- Nous recommandons à la Ville de systématiser l'enregistrement et le suivi de tous les transferts de demandes entre services directement dans le système PG Solution. Cette démarche permettra d'assurer une traçabilité complète du cycle de vie de chaque plainte ou requête, d'éviter la perte d'information et de renforcer la responsabilité des intervenants à chaque étape du processus.
- Il serait également pertinent de sensibiliser et de former les équipes à l'importance de consigner chaque transfert dans le système afin d'assurer une application uniforme de cette pratique.
- Nous suggérons d'intégrer au système PG Solution une fonctionnalité dédiée au suivi des transferts interservices, permettant d'identifier facilement l'historique des interventions et de clarifier les responsabilités à chaque étape.
- Enfin, l'élaboration d'un guide de procédures détaillé sur la gestion et le suivi des transferts de demandes pourrait contribuer à harmoniser les pratiques et à renforcer la qualité globale du service offert aux citoyens.

Caractéristique 5 : Établissement de délais de traitement selon le service et la plainte/requête et

Caractéristique 8 : Respect des délais de traitement établis

L'objectif des caractéristiques est de définir, pour chaque type de plainte ou de requête et pour chaque service concerné, des délais de traitement clairs, adaptés et harmonisés. Cette démarche permet de fixer des attentes précises tant pour les citoyens que pour les équipes internes, tout en facilitant la gestion et le suivi des demandes. Le respect de ces délais contribue à garantir l'efficacité, la réactivité et la qualité du service public. Il permet aussi de gérer les attentes des citoyens en leur offrant une visibilité sur les délais de réponse et contribue à une meilleure planification des ressources dans les services concernés.

Résultats des tests et observations :

À la suite de nos 25 tests réalisés, nous avons constaté qu'il n'existe pas de délais de traitement uniformisés pour les différents types de services ou de plaintes/requêtes. Chaque direction fixe actuellement ses propres délais, ce qui peut engendrer des disparités et un manque de prévisibilité pour les citoyens. Sur les 25 tests, nous avons constaté que 6 requêtes et 1 plainte respectaient le délai de traitement prévu. Dans les autres cas, soit le délai de traitement était dépassé, soit aucun délai n'était établi, ce qui ne permettait pas de conclure au respect ou non du délai. Cette absence d'harmonisation dans la gestion des délais entraîne une prise en charge inégale et parfois imprévisible des demandes citoyennes. Le fait que chaque direction applique ses propres délais crée des écarts dans la qualité et la rapidité du service rendu, ce qui nuit à l'équité et à la transparence envers les citoyens. Les résultats des tests révèlent qu'une portion significative de demande n'a pas été traitée dans les délais, ce qui expose la Ville à un risque d'insatisfaction et de perte de confiance de la part des usagers.

Recommandations :

- Nous recommandons à la Ville d'établir des délais de traitement standard et harmonisés pour chaque type de plainte/requête et pour chaque service, en tenant compte des trois niveaux (1, 2 et 3), et ce, en concertation avec l'ensemble des directions concernées. Ces délais devraient être clairement communiqués aux citoyens et intégrés dans les outils de gestion des demandes.
- Il est également important de mettre en place un mécanisme de suivi régulier du respect de ces délais, afin d'identifier rapidement les écarts et d'apporter les ajustements nécessaires. Cette démarche contribuera à assurer une meilleure prévisibilité, à renforcer l'équité dans le traitement des demandes et à améliorer la satisfaction des citoyens à l'égard des services municipaux.

- Nous suggérons d'intégrer dans le système PG Solution un module de suivi automatisé des délais, permettant de générer des alertes en cas de dépassement et de produire des rapports réguliers sur le respect des délais de traitement.
- Il serait pertinent de former les équipes à l'importance du respect des délais et à l'utilisation des outils de suivi, afin de favoriser l'appropriation des nouvelles normes et d'assurer une application uniforme à travers tous les services.
- Enfin, la publication périodique de statistiques sur le respect des délais de traitement pourrait contribuer à renforcer la transparence et la confiance des citoyens envers l'administration municipale, tout en stimulant une dynamique d'amélioration continue.

Prise en charge et traitement de la plainte ou de la requête par le service désigné

Caractéristique 6 : Outil de gestion des plaintes – uniformité, visibilité globale et documentation des interactions avec les citoyens

Cette caractéristique vise à garantir une gestion centralisée, uniforme et transparente des plaintes et requêtes citoyennes. L'utilisation d'un outil unique et partagé permet non seulement de documenter l'ensemble des interactions avec les citoyens, mais aussi d'assurer un suivi rigoureux à chaque étape du traitement, de la réception à la clôture de la demande.

En l'absence d'un système de gestion centralisé et harmonisé, l'information se retrouve fragmentée entre différents outils, ce qui complique la traçabilité des interventions et des échanges avec le citoyen. Cette situation accroît les risques de perte, d'oubli ou de duplication des demandes, et nuit à la qualité du service offert.

Résultats des tests et observations :

À la suite de nos 25 tests réalisés, nous avons constaté que 2 requêtes et 9 plaintes comportaient, dans le système, une indication des interactions avec le citoyen. En revanche, pour les 14 tests restants, il n'a pas été possible de retrouver ces échanges, ce qui met en évidence un manque d'uniformité dans la documentation. Sur les 12 tests réalisés concernant la gestion des plaintes, 10 sont des dossiers relevant des directions des permis et inspection ou du service de l'environnement, soit des secteurs administrés par le département de l'urbanisme. Ce constat s'explique par le fait que la majorité des plaintes formulées au cours de la période visée concernent ces services. Ainsi, 9 tests sur 10 comportent, dans l'ensemble, une mise à jour des plaintes. Cependant, les autres types de plaintes ne sont pas documentés avec autant de rigueur. C'est entre autres le cas avec les plaintes traitées par les services de travaux publics. Par ailleurs, lors de nos échanges avec la Ville, il a été mentionné que certaines directions, comme les services publics, continuent d'utiliser des tableurs Excel pour le suivi des requêtes, ce qui nuit à l'uniformité et à la centralisation des données.

Recommandations :

- Nous recommandons à la Ville de finaliser l'intégration du système PG Solution en tant qu'outil unique et obligatoire de gestion des plaintes et requêtes pour l'ensemble des directions et services. Toutes les demandes devraient être systématiquement documentées dans l'outil, selon le niveau de priorité, avec des notes détaillées et un suivi complet de toutes les interactions avec les citoyens.
- Il est également conseillé de former les équipes à l'utilisation du système PG Solution et de mettre en place des contrôles réguliers afin d'assurer l'uniformité et la qualité du suivi dans tous les services.
- Il serait pertinent de désactiver progressivement l'utilisation de supports alternatifs (tels que les tableurs Excel) et de prévoir un accompagnement au changement pour faciliter la transition vers l'outil centralisé.
- Enfin, la mise en place de rapports périodiques sur la qualité et l'exhaustivité de la documentation pourrait permettre d'identifier rapidement les axes d'amélioration et de renforcer la transparence de la gestion des plaintes auprès des citoyens.

Caractéristique 7 : Directives de suivi concernant les délais de traitement et les mises à jour des plaintes ou requêtes

L'objectif de cette caractéristique est d'encadrer la communication avec les citoyens en ce qui concerne les délais de traitement et les mises à jour relatives aux plaintes ou requêtes. Elle vise à définir des standards pour informer le citoyen sur la progression de sa demande, les délais prévus et les éventuelles mises à jour, afin de garantir transparence et satisfaction. Une telle démarche offre à l'ensemble des services une visibilité globale et en temps réel sur l'état d'avancement des demandes, favorisant ainsi la coordination, la réactivité et l'amélioration continue des processus internes.

À l'inverse, l'absence de directives formelles de suivi et de mise à jour auprès des citoyens peut générer de l'insatisfaction si ceux-ci ne reçoivent pas d'informations sur l'avancement de leur demande. Sans visibilité sur les délais et l'état de leur requête, les citoyens sont plus susceptibles de multiplier les relances. Ce manque de directives peut également entraîner des incohérences dans la gestion des demandes entre les différents services; certaines plaintes ou requêtes risquent d'être oubliées ou traitées avec retard, ce qui peut nuire à la confiance accordée à l'administration.

Résultats des tests et observations :

À la suite de nos 25 tests réalisés, nous avons constaté que 3 requêtes et 9 plaintes mentionnaient, dans le système PG Solution, les mises à jour et les suivis effectués auprès du citoyen. En revanche, pour les 13 tests restants, il n'a pas été possible de retrouver ces suivis. Il n'existe pas de directive officielle concernant le suivi auprès des citoyens sur les délais de traitement ou les mises à jour des plaintes ou requêtes. La Ville encourage les directions à effectuer des mises à jour auprès des citoyens, mais celles-ci ne sont pas systématiquement documentées dans le système PG Solution.

Recommandations :

- Nous recommandons à la Ville de mettre en place des directives officielles de suivi auprès des citoyens, afin d'assurer une gestion transparente, cohérente et proactive des plaintes et requêtes. L'établissement de délais standard pour la réponse initiale et pour les mises à jour régulières permettrait d'harmoniser la qualité du service offert, tout en renforçant la confiance et la satisfaction des citoyens. Il conviendra toutefois de prévoir une certaine flexibilité pour les situations exceptionnelles ou complexes, qui pourraient nécessiter des délais de traitement plus longs.
- En cohérence avec les caractéristiques 3 et 5, il est conseillé qu'un accusé de réception soit systématiquement envoyé dans un délai de 24 à 48 heure ouvrable suivant la réception d'une plainte ou d'une requête. Cet accusé devrait confirmer la prise en charge de la demande et, idéalement, communiquer un délai estimé de traitement. Cette transparence permet au citoyen de mieux comprendre le processus et de gérer ses attentes.
- Il serait pertinent de mettre en place une procédure de mise à jour proactive : si le traitement de la demande devait dépasser le délai initialement communiqué, une communication spécifique devrait être envoyée au citoyen, détaillant l'état d'avancement, les raisons du retard et les prochaines étapes prévues. Cette démarche proactive limite les relances, réduit l'insatisfaction et démontre l'engagement de la Ville envers la qualité du service public.
- Nous suggérons également d'intégrer au système PG Solution une fonctionnalité permettant de tracer l'ensemble des communications et mises à jour auprès des citoyens, afin d'assurer la traçabilité et l'uniformité du suivi.
- Enfin, il est recommandé de former les équipes quant à l'importance de la communication proactive et de la documentation systématique des échanges, et de mettre en place des mécanismes de contrôle pour garantir l'application uniforme de ces directives dans l'ensemble des services.

Fermeture de la plainte ou de la requête

Caractéristique 9 : Un processus de communication avec le citoyen est prévu afin de l'informer de la fermeture de sa plainte/requête.

L'objectif de cette caractéristique est de garantir que chaque citoyen soit informé de la clôture de sa plainte ou de sa requête, et qu'il reçoive une confirmation officielle attestant que sa demande a été traitée et finalisée. L'envoi d'une communication de clôture permet d'éviter que les citoyens sollicitent à nouveau la Ville pour obtenir des informations sur l'état de leur dossier. De plus, la documentation systématique de ces

communications facilite le suivi interne, renforce la transparence, la confiance et la satisfaction dans la relation entre la Ville et ses citoyens. À l'inverse, l'absence de communication officielle peut laisser croire que la demande n'a pas été traitée, rendant difficile la preuve de sa prise en charge et de sa clôture.

Résultats des tests et observations :

À la suite de nos 25 tests réalisés, nous avons constaté que seulement 2 requêtes et 1 plainte comportaient, dans le système PG Solution, des preuves de communication avec le citoyen concernant la fermeture de la demande. Lors de nos échanges avec la Ville, il a été mentionné que la communication de clôture n'est pas automatisée, sauf pour les plaintes soumises via le site Web.

Recommandations :

- Nous recommandons à la Ville de mettre en place un processus systématique – et, lorsque possible, automatisé – pour informer les citoyens de la clôture de leur demande, quel que soit le canal utilisé pour la soumission (téléphone, courriel, en personne, site Web, etc.). Cette démarche garantirait une expérience uniforme pour tous les citoyens, améliorerait la satisfaction globale et optimiserait l'efficacité des équipes en réduisant le nombre de relances.
- L'automatisation de cette communication, lorsque cela est possible, permettrait de limiter les oubli, d'assurer la traçabilité des échanges et de faciliter la production de rapports sur la gestion des demandes.
- Il serait pertinent d'intégrer dans le système PG Solution une fonctionnalité dédiée à l'envoi et à la documentation des communications de clôture, afin de garantir que chaque demande traitée soit systématiquement suivie d'une confirmation officielle au citoyen.
- Enfin, il est conseillé de former les équipes à l'importance de cette étape et de mettre en place des contrôles réguliers pour s'assurer que toutes les communications de clôture soient bien réalisées et documentées dans le système.

Caractéristique 10 : La fermeture des demandes est automatisée dans le système dès leur finalisation.

L'objectif de cette caractéristique est d'assurer que toutes les plaintes et requêtes soient automatiquement fermées dans le système dès qu'elles sont résolues. Cette automatisation vise à garantir l'exactitude des données, à améliorer l'efficacité opérationnelle et à offrir une vue d'ensemble fiable de l'état des dossiers. Ainsi, les services peuvent se concentrer sur les demandes actives, sans être encombrées par des demandes déjà traitées mais non officiellement clôturées.

Résultats des tests et observations :

À la suite de nos 25 tests réalisés, nous avons constaté qu'une requête et une plainte ne comportait aucune mise à jour de statut dans le système PG Solution, ce qui ne permettait pas de déterminer si elle avait été traitée, était en cours ou non complétée. Nous avons relevé la présence de certaines demandes non fermées, notamment des plaintes datant de 2013, qui, bien qu'elles soient probablement résolues, demeurent ouvertes dans le système. Cette situation peut entraîner le maintien indéfini de dossiers résolus, fausser les statistiques et compliquer la gestion des priorités. De plus, nous n'avons aucun moyen de prouver que le délai de fermeture était conforme selon la priorité de la plainte. Aucune documentation formelle n'est présentée dans le système PG Solution.

Recommandations :

- Les résultats des tests démontrent que la fermeture des demandes récentes dans le système est bien maîtrisée à l'exception d'un test et nous recommandons d'ajouter une documentation formelle pour démontrer que la fermeture des demandes sont conforme selon la priorité de la plainte dans le système PG Solution. Afin d'assurer la cohérence et l'exactitude des données, il serait pertinent de procéder à une opération de régularisation pour clôturer les anciens dossiers, notamment ceux datant de 2013 et probablement déjà résolus. Cette démarche permettrait d'améliorer la qualité des rapports, d'optimiser la gestion des ressources et d'accroître la satisfaction des citoyens grâce à un suivi administratif rigoureux.

- Nous recommandons également de mettre en place des contrôles périodiques ou des audits internes pour identifier et traiter rapidement les demandes non clôturées, afin d'éviter l'accumulation de dossiers ouverts de façon indue.
- Enfin, il serait pertinent de sensibiliser et de former les équipes sur l'importance de la clôture systématique des dossiers, et d'envisager l'intégration d'alertes automatiques dans le système PG Solution pour signaler les demandes restées ouvertes au-delà d'un certain délai après leur résolution.

Caractéristique 11 : Un mécanisme de reddition de comptes ou d'évaluation de la performance est en place pour les plaintes et requêtes fermées.

L'objectif de cette caractéristique est de s'assurer que la gestion des plaintes et requêtes fasse l'objet d'un suivi régulier et structuré après leur clôture, au moyen d'un mécanisme formel de reddition de comptes et d'évaluation de la performance. Ce dispositif vise à mesurer l'efficacité des processus en place, à identifier les tendances ou problématiques récurrentes, et à fournir des rétroactions constructives aux équipes concernées dans une perspective d'amélioration continue. Il contribue également à garantir la transparence et la responsabilisation des services municipaux envers les citoyens.

La mise en place d'un tel mécanisme présente de nombreux avantages. Elle permet d'évaluer la performance des services à partir d'indicateurs pertinents (tels que les délais de traitement, le taux de satisfaction, ou le nombre de plaintes récurrentes), facilitant ainsi l'identification des axes d'amélioration. L'analyse régulière des résultats, accompagnée de rétroactions, encourage l'adoption d'une culture d'amélioration continue et contribue à rehausser la qualité des services rendus aux citoyens. De plus, la reddition de comptes favorise la transparence et renforce la confiance du public, tout en responsabilisant les équipes et en appuyant la prise de décisions éclairées sur la base de données objectives.

Résultats des tests et observations :

À la suite de nos 25 tests réalisés, nous avons constaté qu'il n'existe pas de mécanisme formel de reddition de comptes ou d'évaluation de la performance pour les plaintes et requêtes clôturées.

Recommandations :

- Nous recommandons à la Ville de développer et de mettre en place un mécanisme structuré de reddition de comptes pour la gestion des plaintes et requêtes fermées. Ce mécanisme devrait inclure des indicateurs de performance clairs, des analyses régulières et des rétroactions systématiques auprès des équipes concernées.
- Il est conseillé d'automatiser la collecte et l'analyse des données afin de limiter la charge administrative, et d'impliquer les parties prenantes dans la définition des indicateurs pour garantir leur pertinence et leur alignement avec les objectifs organisationnels.
- La mise en place de tableaux de bord interactifs et de rapports périodiques facilitera le suivi des indicateurs et la communication des résultats à l'ensemble des parties prenantes.
- Enfin, une communication transparente sur les résultats obtenus, ainsi qu'une formation adaptée des équipes, favoriseront l'adhésion au processus et maximiseront l'impact positif de cette démarche sur la qualité du service public.

Conclusion générale

L'objectif de l'audit de performance était de s'assurer que le traitement des plaintes et des requêtes de la Ville s'appuie sur des processus efficaces, optimisés et alignés sur une gestion efficiente, économique et conforme des ressources. Les constats issus de notre analyse mettent en lumière plusieurs opportunités d'amélioration susceptibles de renforcer l'optimisation et la performance des services municipaux.

L'analyse a été réalisée en fonction de critères adaptés aux besoins de l'audit, fondés principalement sur les bonnes pratiques de gestion reconnues dans le secteur municipal, ainsi que sur les règles et mécanismes propres à la Ville. Par conséquent, les résultats de cet audit pourraient ne pas s'appliquer à d'autres contextes.

Sommaire des résultats d'audit

Ville de Saint-Bruno-de-Montarville

Rapport sur l'audit de performance – Processus de traitement des plaintes et des requêtes

Résultats de l'audit :

Critères	Résultats
La Ville dispose d'un processus officiel de gestion des plaintes et des requêtes, qui définit clairement les rôles et responsabilités de chaque intervenant.	Sur 25 tests effectués : Nous avons observé qu'il n'y avait aucun document officiel sur l'identification des rôles et des responsabilités des différents intervenants pour la période de référence du 1 ^{er} janvier au 31 décembre 2024.
Existence d'un registre formel incluant la totalité des plaintes et requêtes de niveau 1, 2 et 3.	Sur 25 tests effectués : Par la suite de l'analyse complète, nous avons constaté que l'ensemble de nos tests des plaintes et requêtes de tous les niveaux confondus ne se retrouvent pas systématiquement dans le registre formel.
Accessibilité aux détails complets des demandes dans le système.	Sur 25 tests effectués : 25 tests ayant la documentation complète dans le système.
Visibilité du classement des demandes par priorité dans le système PG Solution.	Sur 25 tests effectués : 25 tests n'ayant pas de codification de priorité de demande.
Transmission d'un accusé de réception ou d'une confirmation de prise en charge au citoyen.	Sur 25 tests effectués : 1 test ayant la preuve d'un accusé de réception. 24 tests n'ayant pas de preuve d'un accusé de réception.
Gestion et modalités de transfert des demandes d'un service à l'autre.	Sur 25 tests effectués : 25 tests n'ayant pas de preuve de transfert des demandes d'un service à l'autre. Rien ne peut prouver qu'il n'y a pas eu de transfert étant donné l'absence de documentation entre services.
Établissement de délais de traitement selon le service et la plainte/requête et respect des délais de traitement établis.	Sur 25 tests effectués : 8 tests respectaient le délai de traitement établis. 17 tests ne respectaient le délai de traitement établis.
Outil de gestion des plaintes : uniformité, visibilité globale et documentation des interactions avec les citoyens.	Sur 25 tests effectués : 11 tests indiquaient les interactions avec le citoyen. 14 tests n'indiquaient pas les interactions avec le citoyen.
Directives de suivi concernant les délais de traitement et les mises à jour des plaintes ou requêtes.	Sur 25 tests effectués : 12 tests indiquaient les suivis et mises à jour dans le système. 13 tests n'indiquaient pas les suivis et mises à jour dans le système.

Un processus de communication avec le citoyen est prévu afin de l'informer de la fermeture de sa plainte/requête.	Sur 25 tests effectués : 3 tests ayant la preuve de communication avec le citoyen concernant la fermeture de la demande dans le système. 22 tests n'ayant pas la preuve de communication avec le citoyen concernant la fermeture de la demande dans le système.
La fermeture des demandes est automatisée dans le système dès leur finalisation.	Sur 25 tests effectués : 2 tests sans aucune trace de traitement dans PG Solution. 23 tests fermés adéquatement dans le système. Toutefois, on ne peut pas confirmer qu'elles ont été fermées lors de leur finalisation étant donné que le processus n'est pas automatisé.
Un mécanisme de reddition de comptes ou d'évaluation de la performance est en place pour les plaintes et requêtes fermées.	Sur 25 tests effectués : 25 tests n'avaient pas de mécanisme de reddition de comptes ou d'évaluation de la performance.

Deloitte.

À propos de Deloitte

Deloitte offre des services dans les domaines de l'audit et de la certification, de la consultation, des conseils financiers, des conseils en gestion des risques, de la fiscalité et d'autres services connexes à de nombreuses sociétés ouvertes et fermées dans différents secteurs. Deloitte sert quatre entreprises sur cinq du palmarès Fortune Global 500^{MD} par l'intermédiaire de son réseau mondial de cabinets membres dans plus de 150 pays et territoires, qui offre les compétences de renommée mondiale, le savoir et les services dont les clients ont besoin pour surmonter les défis d'entreprise les plus complexes. Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l., société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois de l'Ontario, est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ainsi que son réseau de cabinets membres dont chacun constitue une entité juridique distincte et indépendante. Pour une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses sociétés membres, voir www.deloitte.com/ca/apropos.

Notre raison d'être mondiale est d'avoir une influence marquante. Chez Deloitte Canada, cela se traduit par la création d'un avenir meilleur en accélérant et en élargissant l'accès au savoir. Nous croyons que nous pouvons concrétiser cette raison d'être en incarnant nos valeurs communes qui sont d'ouvrir la voie, de servir avec intégrité, de prendre soin les uns des autres, de favoriser l'inclusion et de collaborer pour avoir une influence mesurable.

Pour en apprendre davantage sur les quelque 330 000 professionnels de Deloitte, dont plus de 11 000 font partie du cabinet canadien, veuillez nous suivre sur [LinkedIn](#), [Twitter](#), [Instagram](#) ou [Facebook](#).