



# Ville de Sainte-Anne- des-Plaines

## Vérification de l'optimisation des ressources

Rapport final


Le 15 décembre 2025

# Table des matières

- 1. Contexte ..... 1
- 2. Objectif et critères d’audit..... 2
- 3. Portrait de la situation actuelle..... 3
  - 3.1 Description du processus .....3
  - 3.2 Outils.....4
  - 3.3 Portrait des requêtes .....5
- 4. Méthodologie de l’audit ..... 7
- 5. Diagnostic ..... 8
  - 5.1 Définition des indices .....8
  - 5.2 Grille diagnostique .....9
- 6. Commentaires de la Ville ..... 19
- 7. Conclusion globale..... 20

Annexe 1 | À propos de l’audit

# 1. Contexte

Ville de Sainte-Anne-des-Plaines	
Vérification de l'optimisation des ressources portant sur le processus de traitement des plaintes et requêtes	
<p>Les villes de 10 000 à 100 000 habitants, dont fait partie la Ville de Sainte-Anne-des-Plaines (ci-après « la Ville »), doivent s'assurer de l'optimisation de leurs ressources par l'octroi d'un mandat de vérification de l'optimisation des ressources (VOR) tous les deux ans. Pour s'y conformer, la Ville a mandaté Mallette afin de réaliser une VOR pour la période 2024-2025.</p> <p>La VOR est un outil de gouvernance qui a pour but :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– De valoriser les bonnes pratiques et les bons coups de l'audité</li> <li>– De déterminer les zones d'amélioration, de quantifier les impacts et d'émettre des recommandations pertinentes</li> </ul>	<p><b>Population : 15 900<sup>1</sup></b></p> <p><b>Budget : 30,9 M\$<sup>2</sup></b></p> 
<p><b>Réglementation en lien avec les travaux réalisés</b></p> <p>Les travaux d'audit ont été réalisés en prenant en compte les lois et la réglementation en vigueur, comme la <i>Loi sur les cités et villes</i> (chapitre C-19).</p>	

<sup>1</sup> Décret de population 2025.

<sup>2</sup> Ville de Sainte-Anne-des-Plaines, *Budget 2025*, [En ligne], 2025.  
[<https://www.villesadp.ca/storage/app/media/informations-financieres/presentation-budget-sadp-2025.pdf>]  
(Consulté le 27 octobre 2025).

## 2. Objectif et critères d'audit

### Objectif et critères d'audit

#### Processus de traitement des plaintes et requêtes de la Ville de Sainte-Anne-des-Plaines

#### Objectif de l'audit



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

Située dans la MRC de Thérèse-De Blainville dans la région administrative des Laurentides, la Ville de Sainte-Anne-des-Plaines offre un équilibre unique entre les grandes villes et le monde agricole. Forte d'une population de 15 900 citoyens, la Ville se distingue par une vie communautaire riche et engagée, ainsi qu'une proximité avec ses citoyens, comme en témoignent les nombreuses consultations populaires tenues au fil des ans.

Dans la continuité de ces efforts, la Ville aspire à optimiser sa communication envers les citoyens. Comme le principal vecteur de communication entre la Ville et les citoyens converge vers le processus de traitement des plaintes et requêtes, elle souhaite s'assurer que celui-ci est efficace et efficient. Ce processus complexe requiert la participation de plusieurs intervenants, et ce, à l'aide de multiples canaux de communication. Mallette a donc été mandatée par la Ville afin d'analyser ce processus et de formuler des recommandations visant à l'optimiser, notamment par une utilisation efficiente des ressources humaines, financières, informationnelles et matérielles par le biais de la présente VOR.

#### Critères d'audit

1



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

2



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

3



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

#### Portée des travaux

Les travaux ont été concentrés sur le processus de traitement des plaintes et requêtes. Les analyses portaient principalement sur la période allant du 1<sup>er</sup> janvier 2023 au 30 septembre 2025. Il est cependant possible que certaines des informations obtenues et traitées concernent des situations à l'extérieur de cette période.

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



- Norme canadienne de missions de certification 3001, *Missions d'appréciation directe*
- Normes canadiennes de gestion de la qualité 1, *Gestion de la qualité par les cabinets qui réalisent des audits ou des examens d'états financiers, ou d'autres missions de certification ou de services connexes*
- Normes canadiennes de gestion de la qualité 2, *Revue de la qualité des missions*

## 3. Portrait de la situation actuelle

Un processus performant de traitement des plaintes et requêtes permet d'améliorer la qualité des services offerts par la Ville et d'accroître la satisfaction des citoyens. La présente section dresse un portrait sommaire des étapes et outils impliqués dans le processus, ainsi que des signalements traités sur la période audité.

### 3.1 Description du processus

Par souci de confidentialité, la Ville traite les plaintes et requêtes de façon distincte. Le processus général se décline toutefois en grandes étapes similaires, présentées dans la figure ci-dessous :

**Figure 1 – Représentation graphique du processus**



Le nombre de plaintes enregistrées à la direction générale étant marginal (6 en 2023, 11 en 2024 et 10 en date du 28 octobre 2025), le présent portrait se concentre davantage sur le **traitement des requêtes enregistrées dans AccèsCité**.

#### Traitement des plaintes

La Politique de gestion des plaintes de la Ville définit les modalités de traitement des plaintes à l'égard d'un service municipal, d'un événement ou du comportement d'un employé municipal. Ces plaintes sont communiquées à la direction générale par courriel ou par la poste à l'aide d'un formulaire désigné. Leur admissibilité est d'abord évaluée, après quoi un accusé de réception est envoyé et le traitement pris en charge par le directeur général dans un délai raisonnable, en vue de la production d'un rapport d'intervention ou d'une lettre détaillant les conclusions de l'enquête.

#### Traitement des requêtes ou « signalements »

La Politique de gestion des plaintes de la Ville définit une requête comme une information privilégiée permettant à la ville de corriger une situation. Une requête constitue un « changement de situation immédiat ou déterminé dans le temps et qui corrige un préjudice "temporaire"<sup>3</sup> » tel qu'un nid de poule, un ponceau abîmé ou un équipement de parc endommagé. Il s'agit d'une demande particulière qui implique l'intervention d'un Service de la ville.

Les citoyens disposent de plusieurs canaux pour transmettre leurs signalements, notamment par téléphone, par courriel, en personne, via le site Web de la Ville ou les réseaux sociaux. Selon le cas, le signalement est saisi sur le champ par une adjointe dans le logiciel AccèsCité Territoire (ci-après « AccèsCité ») ou transféré au service responsable en vue d'une saisie dans le système. Certains types de signalements issus du site Web sont transférés automatiquement en requête dans AccèsCité. La plupart des requêtes internes entre services sont saisies dans AccèsCité. Une fois la requête enregistrée dans le système, une intervention est créée, puis assignée à un employé (inspecteur, contremaître, etc.). Les services gèrent à leur façon la répartition des requêtes parmi les membres de leur personnel, ainsi que la priorisation des demandes. Les interventions réalisées sont ensuite documentées dans le système par les responsables de la prise en charge et les requêtes sont fermées lorsque la situation est résolue.

<sup>3</sup> Ville de Sainte-Anne-des-Plaines, *Politique de gestion des plaintes*, p. 3.

## 3.2 Outils

Pour supporter le processus de gestion des plaintes et requêtes, la Ville dispose de divers outils, dont les principaux sont présentés dans le tableau 1.

**Tableau 1 : Outils supportant le processus de traitement des plaintes et requêtes**

Outil	Précisions
<b>AccèsCité Territoire</b>	Logiciel privilégié par la Ville pour le traitement des signalements citoyens ainsi que des requêtes internes
<b>Formulaire « Signalement »</b>	Formulaire en ligne accessible sur le site Web de la Ville pour signaler divers problèmes et bris. Hébergé par le portail citoyen de la Ville, sans toutefois nécessiter une connexion
<b>Formulaire « Signalement concernant une infraction aux règlements d'urbanisme »</b>	Formulaire PDF disponible sur le site Web de la Ville, conçu pour transmettre en personne un signalement destiné à l'Urbanisme
<b>Formulaire « Plaintes à l'égard d'un service municipal, d'un événement ou du comportement d'une ou d'un employé municipal »</b>	Formulaire PDF disponible sur le site Web de la Ville, conçu pour transmettre une plainte à la direction générale
<b>Fichier « Suivi des plaintes »</b>	Fichier de suivi Excel conçu par la direction générale pour documenter le suivi des plaintes traitées
<b>Formulaire « Requête pour le Service de l'urbanisme et de l'environnement »</b>	Formulaire Google Forms destiné à la transmission des requêtes internes destinées à l'Urbanisme
<b>Système de requêtes du Service des communications</b>	Formulaire Google Forms destiné à la transmission des requêtes internes destinées au Service des communications
<b>Documents « Aide-mémoire par service » et « FAQ générale »</b>	Documents Word comportant les coordonnées de tous les employés de la Ville, des informations ciblées par service ainsi que des réponses à des questions fréquentes en vue d'outiller l'adjointe à la réception de l'hôtel de ville pour répondre aux questions des citoyens ou transmettre ces dernières à la personne appropriée

### 3.3 Portrait des requêtes

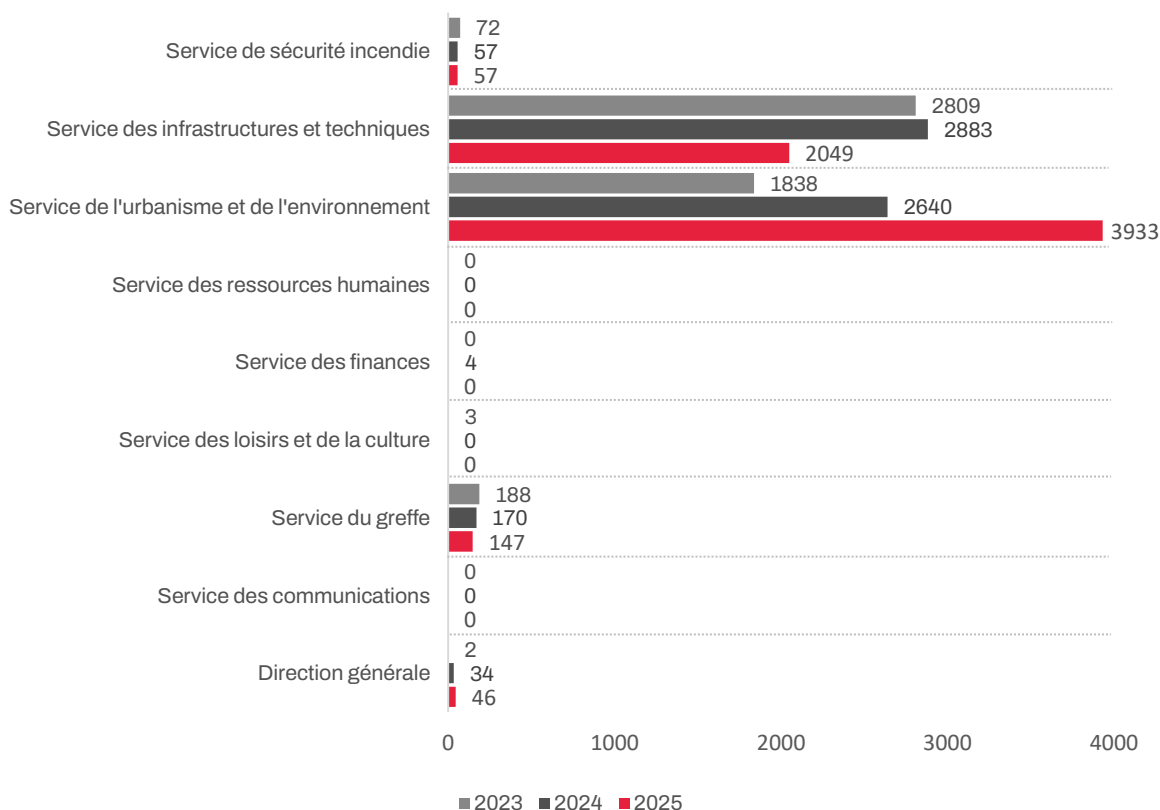
Les données présentées dans cette section proviennent d'une extraction du logiciel AccèsCité Territoire réalisée le 17 octobre 2025, portant sur les signalements enregistrés entre le 1<sup>er</sup> janvier 2023 et le 30 septembre 2025.

Le nombre de requêtes enregistrées a connu une hausse constante sur la période audité, passant de 4 912 en 2023 à 5 788 en 2024, et 6 232 au 30 septembre 2025. Les services recevant le plus grand nombre de demandes sont le Service des infrastructures et techniques (travaux publics) et le Service de l'urbanisme et de l'environnement, enregistrant un total commun de 95 % des signalements en 2023 et 2024, et 96 % en 2025. Le Service de l'urbanisme et de l'environnement a connu une croissance marquée en 2025 en raison des inspections de mise aux normes d'une piscine installée avant le 1<sup>er</sup> novembre 2010, constituant 1 789 signalements en mai seulement.

Le Service des ressources humaines et le Service des communications n'ont enregistré aucune requête sur trois ans, tandis que le Service des finances et le Service des loisirs et de la culture en ont reçu moins de cinq.

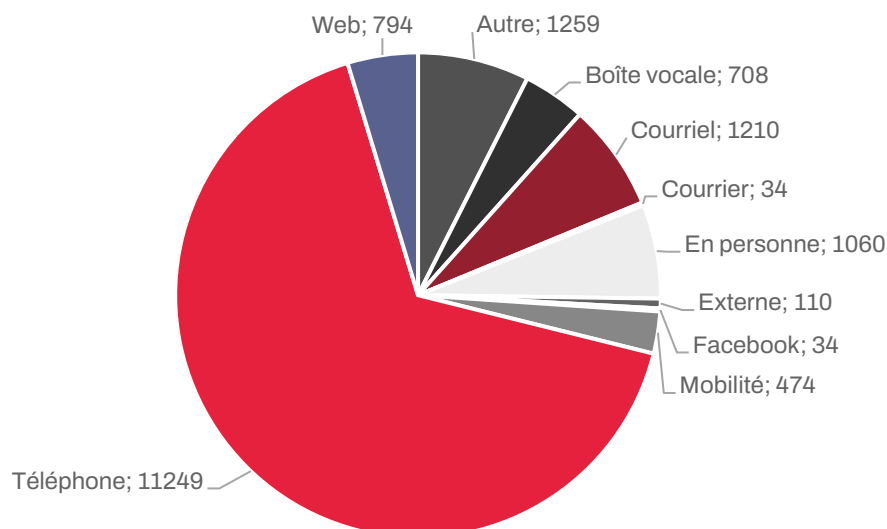
Le graphique ci-dessous détaille le nombre de requêtes enregistrées par service sur la période audité. Il est important de considérer, à la lecture de ce graphique, que les données de 2025 sont partielles (9 mois).

**Graphique 1 : Requêtes enregistrées par service entre le 1<sup>er</sup> janvier 2023 et le 30 septembre 2025**



Le graphique 2 présente les canaux de communication utilisés par les citoyens pour acheminer leurs signalements à la Ville. Le téléphone est la porte d'entrée privilégiée par les citoyens dans 67 % des cas, suivi du courriel (7 %), de la transmission en personne (6 %) et du site Web (5 %).

**Graphique 2 : Provenance des requêtes entre le 1<sup>er</sup> janvier 2023 et le 30 septembre 2025**



Comme l'illustre le tableau 2, une étude des requêtes ouvertes<sup>4</sup> dans le système révèle que 14 % des requêtes enregistrées depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2023 étaient actives au 27 octobre 2025, soit un total de 2 445 requêtes ouvertes.

Certaines requêtes sont ouvertes depuis un bon moment, 3 % des requêtes enregistrées en 2023 et 7 % de celles enregistrées en 2024 étant actives en date de l'extraction reçue. Enfin, sur le total des requêtes ouvertes, 663 (27 %) étaient actives depuis plus de 200 jours.

**Tableau 2 : Requêtes ouvertes en date du 27 octobre 2025, par année de création**

	2023	2024	2025	Total
Nombre de requêtes enregistrées	4 912	5 788	6 232	16 932
Requêtes ouvertes	138	434	1 873	2 445
% de requêtes ouvertes	3 %	7 %	30 %	14 %

<sup>4</sup> Requêtes pour lesquelles le champ « Date complétée » est vide.

## 4. Méthodologie de l'audit

Les procédés menés dans le cadre du présent audit sont les suivants :

- **Prise de connaissance de la documentation** encadrant le traitement des plaintes et requêtes à la Ville
- **Sondage** aux élus
- **Examen analytique** des signalements enregistrés dans AccèsCité Territoire
- **Entrevue** avec les principaux services impliqués dans le processus :
  - Direction générale
  - Service de l'urbanisme et de l'environnement (ci-après « Urbanisme »)
  - Service des infrastructures et techniques (ci-après « Travaux publics »)
  - Service des communications
  - Service des loisirs et de la culture
- **Test de cheminement** avec deux services :
  - Service de l'urbanisme et de l'environnement
  - Service des infrastructures et techniques
- **Vigie des bonnes pratiques** en matière de traitement des plaintes et requêtes

# 5. Diagnostic

## 5.1 Définition des indices

### Indice de criticité

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



Une action doit être envisagée à moyen/long terme



Une action est fortement conseillée à court/moyen terme



Une action immédiate doit être prise

### Indice relatif à l'investissement

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

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



Faible



Moyen



Élevé

### Indice relatif au temps de réalisation

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



Inférieur à six mois



Entre six mois et un an



Plus d'un an

### Indice relatif à l'évaluation des critères d'audit

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



Généralement satisfaisant









Satisfaisant, mais des améliorations s'imposent









Insatisfaisant





## 5.2 Grille diagnostique




Constats		Impacts	Recommandations	Indices
Premier critère – La conception et l’application du processus de traitement des plaintes et requêtes favorisent l’utilisation efficace, efficiente et économique des ressources impliquées.				
1.1	Orientations sur la gestion des plaintes et requêtes			
	<p>Le processus de traitement des plaintes et requêtes est partiellement encadré par la Ville.</p> <p>La Politique de gestion des plaintes adoptée en 2022 définit les modalités de traitement des « plaintes » à l’égard d’un service municipal, d’un événement ou du comportement d’un employé ou d’un élu, incluant des orientations claires de qualité et d’efficacité du processus. Cette politique exclut toutefois les « requêtes », soit tout autre type de signalement ne cadrant pas dans la définition de plainte établie par la Ville.</p> <p>Aucune orientation n’est établie pour le traitement des « requêtes », soit la grande majorité du volume traité par la Ville (99,9 % en 2023 et 99,8 % en 2024), notamment en matière :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>— De qualité du service aux citoyens (p. ex. traitement adéquat et équitable, jalons de suivi aux requérants, nature des requêtes nécessitant un suivi ou non)</li><li>— D’efficacité du processus (p. ex. délai de réponse, délai de traitement, niveaux de priorité)</li></ul>	<p>Les orientations déficientes portant sur la gestion des requêtes :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>— Nuisent au partage d’une vision commune du processus par l’ensemble des intervenants, incluant les gestionnaires et les membres du conseil municipal</li><li>— Ne permettent pas de s’engager envers le citoyen ni d’établir clairement le niveau de service auquel ce dernier est en droit de s’attendre</li><li>— Empêchent de mesurer la performance du processus en l’absence d’indicateurs définis et d’attentes claires</li></ul>	<p>La Ville devrait émettre des orientations claires et complètes en matière de gestion des requêtes.</p> <p>Ces orientations devront préciser les attentes envers les intervenants du processus en ce qui a trait notamment au niveau de qualité et d’efficacité du service offert.</p> <p>La Ville devrait suivre les indicateurs afin de s’assurer que le processus respecte les attentes en termes de qualité et d’efficacité.</p>	  




Constats		Impacts	Recommandations	Indices
1.2	Documentation et uniformisation du processus			
	<p>La Ville ne dispose pas d'un processus formel, documenté et uniforme à l'égard du traitement des requêtes.</p> <p>Le Service des infrastructures et techniques (ci-après « TP ») et le Service de l'urbanisme et de l'environnement (ci-après « Urbanisme ») disposent tous deux de procédures préparés en interne. Toutefois, ceux-ci portent uniquement sur la saisie des requêtes et comportent des directives spécifiques au service visé.</p> <p>Les entrevues et tests de cheminement menés avec les principaux services impliqués dans le processus ont permis de relever certaines divergences de pratiques, notamment quant aux aspects suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>— Acceptation de signalements de non-résidents</li><li>— Acceptation de signalements verbaux/par téléphone</li><li>— Saisie des requêtes</li><li>— Saisie ou non des requêtes de type « questions » dans AccèsCité</li><li>— Suivi au citoyen</li><li>— Fermeture des requêtes</li></ul> <p>Enfin, les intervenants rencontrés ont souligné qu'un nombre important d'employés possédant un niveau de maîtrise variable du système est amené à saisir des requêtes dans AccèsCité, ce qui entraîne une qualité inégale de la donnée.</p>	<p>L'absence d'un processus uniforme, formel et documenté à l'égard du traitement des requêtes ne permet pas aux intervenants de se référer à une source fiable et commune d'information, ce qui :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>— Entraîne une application inégale du processus et engendre une possibilité de traitement différencié des citoyens</li><li>— Complexifie la formation et l'autonomie des intervenants, en particulier dans un contexte de saisie décentralisée des requêtes</li><li>— Peut nuire à l'efficacité et l'efficience des opérations en entraînant des duplications de tâches ou des activités sans valeur ajoutée (p. ex. correction de requêtes mal saisies)</li></ul>	<p>La Ville devrait documenter le processus de traitement des requêtes. La documentation du processus devrait inclure, notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>— La séquence des étapes clés</li><li>— Les rôles et responsabilités des intervenants impliqués</li><li>— Les spécificités propres à la nature de chaque service</li><li>— Les types de requêtes à saisir dans le système (p. ex. toute question nécessitant une intervention ou un traitement par un autre intervenant)</li><li>— Les outils utilisés</li><li>— Les modes de communications entre les directions</li></ul> <p>Afin de soutenir l'application du processus au sein de ses différents services, la Ville devra s'assurer de former les intervenants en conséquence.</p> <p>La Ville pourrait également envisager de centraliser la saisie des requêtes par un nombre limité d'intervenants afin de favoriser l'uniformité et la qualité de la donnée.</p>	  





Constats		Impacts	Recommandations	Indices
1.3	Requêtes non fermées			
	<p>Un suivi rigoureux des requêtes ouvertes n'est pas réalisé. Comme indiqué au tableau 2, 2 445 requêtes étaient actives dans le système au 17 octobre 2025. Sur ce nombre, 663 étaient ouvertes depuis plus de 200 jours; une proportion de 27 % des requêtes actives.</p> <p>Plusieurs facteurs recensés en entrevue ont été identifiés comme contribuant à ces statistiques :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>— Certains types de requêtes sont volontairement laissées en suspens, p. ex. l'inspection de baissières, où la réfection d'un cas peut créer des problèmes collatéraux (7 requêtes actives, dont 3 depuis plus de 200 jours)</li><li>— Certains cas de nuisance en urbanisme n'ont pas de « fin » claire, par exemple dans une situation où le citoyen refuse de se conformer</li><li>— Dans le feu de l'action, certaines requêtes peuvent être traitées sans être fermées dans le système par oubli</li></ul> <p>Une étude non exhaustive a permis de constater certains types de requêtes non résolues dont la nature ne justifie pas un délai de traitement important, dans le cas présent, plus de 200 jours :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>— Entretien de parcs et espaces verts (30 requêtes)</li><li>— Entretien/installation de signalisation routière (26 requêtes)</li><li>— Entretien de lampadaire défectueux (15 requêtes)</li><li>— Entretien de piste cyclable (9 requêtes)</li></ul>	<p>L'absence de rigueur dans le suivi du statut des requêtes au système :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>— Ne permet pas de connaître précisément le volume de requêtes à traiter</li><li>— Entraîne un risque d'oubli ou de traitement en double</li><li>— Ne fournit pas une information de gestion fiable pour mesurer la performance du processus (délais de traitement) ou pour produire une reddition de comptes exacte quant au processus</li></ul>	<p>La Ville devrait :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>— Communiquer l'importance de la rigueur dans la fermeture des requêtes dans le système</li><li>— Instaurer un contrôle de validation régulier des requêtes ouvertes afin de s'assurer que les données sur les statuts des requêtes soient à jour</li></ul>	<div></div>







Constats		Impacts	Recommandations	Indices
1.4	Priorisation dans le traitement des requêtes			
	<p>Bien qu’AccèsCité le permette, aucun niveau de priorité n’est, de manière générale, associé aux requêtes à traiter. Selon les intervenants rencontrés :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>— Seules les contraventions au règlement sur la sécurité des piscines résidentielles se sont vu attribuer une priorité 1 dans le système</li><li>— L’assignation d’une priorité est rare et repose sur le jugement du responsable de la saisie, aucune définition n’étant communiquée à cet égard. De plus, l’indice de priorité n’est pas forcément considéré en phase de traitement, le séquençement des actions reposant plutôt sur le jugement du contremaître ou de l’inspecteur</li><li>— Les requêtes urgentes sont plutôt accompagnées d’un appel au responsable du traitement pour assurer une prise en charge rapide</li></ul>	<p>L’absence de définitions précises en ce qui concerne les niveaux de priorité à accorder aux diverses requêtes peut occasionner :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>— Le non-traitement prioritaire de requêtes pourtant cruciales</li><li>— Une iniquité entre les demandeurs lorsque des requêtes de même nature reçoivent un traitement différent</li></ul> <p>De plus, les appels réalisés pour la priorisation des demandes ne sont pas un moyen fiable de s’assurer du traitement dans les délais requis et constituent des tâches sans valeur ajoutée considérant qu’une fonction à cet égard est disponible dans AccèsCité.</p>	<p>La Ville devrait :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>— Définir des lignes directrices et des critères clairs en matière de priorisation des requêtes, et en assurer la diffusion ainsi que la formation aux intervenants</li><li>— Veiller au respect du processus établi</li></ul>	  





Constats		Impacts	Recommandations	Indices
1.5	Information de gestion			
	<p>Divers types de signalement parviennent à la Ville en cours d'année : certains concernent des éléments pour lesquels elle a peu de contrôle (p. ex. plaintes pour nuisance sonore, gazon non tondu chez le voisin, bacs brisés) et d'autres pour lesquels elle serait en mesure d'implanter des mesures préventives (p. ex. écueils dans le déneigement ou le ramassage d'ordures, signalisation routière dangereuse, bris répétés d'équipement).</p> <p>Toutefois, la Ville ne dispose d'aucune information de gestion permettant d'identifier ces cas; l'information saisie dans le système ne permettant aucun tri pertinent à cet égard au prix d'un effort raisonnable.</p> <p>La qualité variable de saisie de la donnée citée en 1,2 complexifie d'autant plus la situation, certaines requêtes pouvant être mal catégorisées.</p>	<p>L'absence de données de gestion pertinentes ne permet pas :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>— D'identifier les situations récurrentes avec potentiel de redressement</li><li>— D'adopter des mesures préventives pour améliorer l'expérience citoyen<ul style="list-style-type: none"><li>- P. ex. surveillance ou changement de déneigeur dans un secteur problématique, remplacement d'équipement présentant des bris à répétition</li></ul></li></ul>	<p>La Ville devrait :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>— Identifier les indicateurs de performance clés pour lesquels elle souhaite obtenir de l'information de gestion</li><li>— Déterminer les données à compléter dans le système et former les utilisateurs à cet effet</li></ul> <p>En outre, la Ville pourrait envisager une saisie centralisée des requêtes comme indiqué en 1,2 afin de favoriser la qualité de la donnée brute.</p>	  
Évaluation du premier critère				
<p>La conception et l'application actuelles du processus de traitement des plaintes et requêtes présentent un potentiel significatif d'amélioration en matière d'encadrement, de documentation, d'uniformisation et de suivi du processus, afin de favoriser une utilisation optimale des ressources impliquées.</p>				

Constats		Impacts	Recommandations	Indices
Deuxième critère – Les outils utilisés par la Ville dans le processus de traitement des plaintes et requêtes sont efficaces, adaptés et utilisés à leur plein potentiel.				
2.1	Outils de traitement des requêtes			
	<p>AccèsCité est l'outil privilégié par la Ville pour le traitement des signalements citoyens et des requêtes internes. Toutefois, celui-ci n'est pas utilisé par l'ensemble des services :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>— Les services ayant un faible volume de demandes ne saisissent pas ces dernières dans AccèsCité :<ul style="list-style-type: none"><li>- Selon l'extraction fournie, quatre services auraient enregistré aucune ou moins de cinq requêtes en trois ans (graphique 1)</li><li>- Ces statistiques ne sont pas représentatives de la réalité, puisque ces services traitent des demandes internes (p. ex. demande de modification au site Web, demandes en lien avec les ressources humaines) et reçoivent des questions ou plaintes de citoyens (p. ex. plaintes ou question à l'égard d'un compte de taxes). Notamment, le Service des communications reçoit ses requêtes internes par l'entremise d'un Google Forms, et les traite en marge du logiciel AccèsCité</li></ul></li><li>— Selon les discussions menées, plusieurs services ne saisissent pas leurs requêtes internes dans AccèsCité :<ul style="list-style-type: none"><li>- Le personnel des Finances, de la Bibliothèque et des Incendies transmet ses requêtes internes destinées aux TP par courriel, Teams ou téléphone, après quoi l'adjointe des TP doit les retranscrire dans AccèsCité</li><li>- L'Urbanisme a mis en place un formulaire Google Forms pour les requêtes internes lui étant dédiées, puisque plusieurs demandeurs ne saisissent pas de demande Qualité des services dans le logiciel AccèsCité. Une adjointe du service retranscrit ensuite la demande dans AccèsCité</li></ul></li></ul>	<p>L'absence d'utilisation de l'outil de traitement des requêtes par certains services :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>— Ne permet pas d'offrir un portrait exhaustif des requêtes traitées par la Ville, limitant ainsi la fiabilité de l'information de gestion disponible et l'utilisation pouvant en être faite</li><li>— Génère de la retranscription, une tâche énergivore sans valeur ajoutée</li><li>— Entrave la responsabilisation des services et des intervenants à l'égard des requêtes qui leur sont attribuées, et la traçabilité des actions réalisées</li></ul>	<p>En complément des recommandations formulées en 1,2, la Ville devrait assurer l'utilisation d'AccèsCité pour tous les types de requêtes devant être documentés, et ce, par tous les services</p> <p>De plus, l'ensemble du personnel devrait être formé à la création de requêtes internes dans AccèsCité.</p>	<div></div>

Constats		Impacts	Recommandations	Indices
2.2	Formulaire de signalement			
	<p>Le formulaire de signalement citoyen disponible sur le site Web de la Ville ne répond pas aux besoins des responsables du traitement des requêtes :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>— Le formulaire ne permet pas l’arrimage des requêtes au dossier central de propriété dans AccèsCité, fonction importante pour consulter l’historique de requêtes associé à une adresse. Par ailleurs, certaines informations, telles que le type de demande, ne sont pas remplies dans le transfert des données recueillies dans AccèsCité. Ce faisant :</li><li>- Les TP ont choisi de ne pas paramétrer la transition automatique des requêtes Web dans AccèsCité, privilégiant l’envoi d’un courriel récapitulatif à partir duquel une adjointe saisit la requête</li><li>- Ayant pour sa part paramétré la transition automatique dans AccèsCité, l’Urbanisme complète et révise chaque requête afin d’y corriger la saisie de façon à permettre l’arrimage au dossier central</li><li>— Certains renseignements nécessaires au traitement des requêtes ne sont pas prévus ou obligatoires dans le formulaire Web :</li><li>- Le formulaire ne comprend pas l’adresse du demandeur, information utile pour l’Urbanisme qui n’accepte que les signalements citoyens</li><li>- Le champ « Description » ne comprend aucune instruction sur le type de détail à fournir. Par conséquent, les signalements sont parfois flous et nécessitent un suivi auprès du demandeur</li><li>- Le numéro de téléphone du demandeur n’est pas obligatoire, information utile lorsqu’une demande est incomplète pour permettre un complément rapide (par opposition au courriel)</li></ul> <p>Il a été soulevé qu’il est possible pour un citoyen, en revenant en arrière dans le module de demande de permis de la Ville, de soumettre une requête via le module de demandes en ligne d’AccèsCité. Ce formulaire directement intégré à AccèsCité permet l’arrimage automatique au dossier central.</p> <p>Enfin, le formulaire PDF de signalement concernant une infraction à un règlement d’urbanisme accessible sur le site Web de la Ville constitue un dédoublement du formulaire de signalement général en ligne.</p>	<p>Les écueils quant à la conception et l’intégration du formulaire de signalement génèrent une donnée incomplète dans le système, entraînant :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>— Des tâches énergivores sans valeur ajoutée :</li><li>- Correction des requêtes</li><li>- Saisie manuelle des requêtes à partir de courriels</li><li>- Appels ou courriels aux demandeurs pour l’obtention d’informations complémentaires</li><li>- Recherches Web (Google Maps) pour clarifier l’emplacement de certains signalements</li><li>— Des délais dans le processus</li><li>— Une qualité de donnée variable</li></ul> <p>Le dédoublement de formulaires en urbanisme crée quant à lui de la confusion à l’égard du processus.</p>	<p>La Ville devrait faire en sorte que le formulaire de signalement comporte toutes les informations requises au traitement et permette une intégration optimale au système de traitement des requêtes afin de minimiser les manipulations nécessaires.</p> <p>Elle devra à cet effet évaluer ses différentes options :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>— Évaluer les possibilités d’automatisation et d’intégration avec le fournisseur de services du portail citoyen</li><li>— Concentrer la saisie des signalements citoyens dans le module de demandes en ligne d’AccèsCité</li></ul> <p>Dans tous les cas, la duplication des formulaires en ligne devra être éliminée afin de favoriser l’uniformité du processus et de la donnée.</p> <p>De plus, l’utilisation de l’application mobile géolocalisée Voilà!, intégrée à AccèsCité, pourrait être envisagée à titre de complément au formulaire Web.</p>	  

Constats		Impacts	Recommandations	Indices
2.3	Sous-utilisation d'AccèsCité Territoire			
	<p>Nos entrevues ont révélé que le système AccèsCité n'est pas utilisé à sa pleine capacité. À titre d'exemples, nous constatons :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>— Que la fonction « priorité » n'est pas utilisée (constat 1.4), et qu'en dépit du fait que les requêtes peuvent être identifiées comme étant « urgentes », cette fonctionnalité demeure peu utilisée</li><li>— Que le logiciel permet d'offrir un suivi automatisé au citoyen qui émet la requête. Cette fonction n'est toutefois pas exploitée par les utilisateurs :<ul style="list-style-type: none"><li>- À cet égard, l'Urbanisme n'effectue volontairement aucun suivi au citoyen, puisque, dans plusieurs cas, une requête peut être réglée sans nécessairement répondre aux attentes du requérant</li></ul></li><li>— Que le module de demandes en ligne n'est pas exploité (constat 2.2)</li></ul> <p>Lors de nos entrevues, il a été mentionné que la formation fournie au personnel n'est pas suffisante pour que les employés utilisent pleinement les différentes fonctionnalités d'AccèsCité.</p>	<p>La sous-utilisation des fonctionnalités du logiciel AccèsCité Territoire ne favorise pas l'optimisation et l'efficacité du processus ni l'expérience citoyenne.</p> <p>Le manque de formation à l'égard du logiciel :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>— Limite sa pleine exploitation par le personnel impliqué dans le processus</li><li>— Peut générer un manque d'adhésion si les ressources ne sont pas suffisamment sensibilisées à l'utilité de l'outil</li></ul>	<p>La Ville devrait :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>— Réviser les fonctions disponibles dans AccèsCité afin de cibler toutes les fonctions pertinentes pouvant être utilisées dans le cadre du processus de gestion des requêtes</li><li>— Instaurer une formation afin de s'assurer que les employés maîtrisent l'ensemble des fonctions disponibles et pertinentes au processus<ul style="list-style-type: none"><li>- Elle pourrait également envisager la formation de superutilisateurs pour fournir un support en cas de besoin et proposer des pistes d'optimisation du processus</li></ul></li></ul>	  
Évaluation du deuxième critère				
Les outils appuyant le processus de traitement des plaintes et des requêtes ne sont pas utilisés par l'ensemble des intervenants (constat 2.1), peu adaptés (constat 2.2) et non exploités à leur plein potentiel (constat 2.3).				

Constats		Impacts	Recommandations	Indices
Troisième critère – Le processus de communication aux citoyens à l’égard de la réception, du traitement et du suivi des plaintes et requêtes est systématique et documenté.				
3.1	Déclaration de services			
	Comme indiqué en 1,1, la Politique de gestion des plaintes énonce les modalités de traitement définies par la Ville. Toutefois aucune déclaration de service n’est communiquée aux citoyens pour gérer les attentes à l’égard du traitement des requêtes.	<p>L’absence de déclaration de services exposant les engagements de la Ville en matière de traitement des requêtes ne permet pas :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>— D’informer les citoyens sur les normes de service adoptées à la Ville et de mieux gérer leurs attentes</li><li>— D’établir des indicateurs et des cibles en vue d’assurer une amélioration continue</li></ul>	La Ville devrait élaborer et publier sur son site Web une déclaration de services faisant état de ses engagements quant au niveau et à la qualité de réponse aux signalements citoyens.	  
3.2	Mécanismes de rétroaction aux citoyens			
	<p>La Ville n’assure aucun suivi systématique au citoyen à l’égard du traitement des requêtes. En effet, les entrevues réalisées ont permis de constater une rétroaction variable aux citoyens, certains services réalisant un suivi sur demande et d’autres, aucun. Un demandeur interne a également confié ne pas être avisé lorsqu’une requête interne était complétée, ce qui peut entraîner des appels de suivi.</p> <p>Un sondage réalisé auprès des élus a révélé que l’absence de suivi à la suite d’un signalement est une problématique récurrente déplorée par les citoyens, de même que la lenteur de traitement et le manque de convivialité de certaines réponses.</p>	<p>L’absence de communication systématique et standardisée avec le requérant lors du traitement des requêtes :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>— Affecte l’expérience citoyen</li><li>— Augmente la perception de lenteur de traitement</li><li>— Génère des relances de la part du citoyen et mobilise du temps sans valeur ajoutée pour y répondre</li></ul>	<p>La Ville devrait encadrer les communications avec le citoyen dans le traitement des requêtes. Elle devrait notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>— Définir les étapes où une communication avec le citoyen est souhaitée</li><li>— Déterminer les modes de communication à privilégier et les messages à transmettre lors de la fermeture de la requête</li><li>— Exploiter les fonctions de suivi automatisé proposées par le système</li></ul>	  

Constats		Impacts	Recommandations	Indices
3.3	Information à communiquer aux citoyens			
	<p>Certains signalements traités comportent de l'information privilégiée qui ne peut être communiquée aux citoyens. Dans ces circonstances, un malaise est ressenti par les employés lors de relances quant à l'avancement des dossiers.</p> <p>Ce type de situation vise particulièrement les cas de nuisance ou d'infraction aux règlements d'urbanisme. Par exemple, un demandeur dénonçant l'insalubrité du terrain de son voisin n'est pas en droit d'être informé des procédures légales entreprises à l'égard de ce dernier dans le cadre du traitement du signalement.</p> <p>Des consultations sont en cours par le Service du greffe auprès de l'Union des municipalités du Québec pour connaître la ligne de communication recommandée dans ce genre de situation. Dans l'intervalle, la consigne à l'échelle de la Ville est d'employer des énoncés généraux, tels que « la demande est en traitement ».</p>	<p>L'incertitude entourant l'information pouvant être communiquée au citoyen ne favorise pas :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>— Un suivi de qualité systématique</li><li>— Le respect du cadre légal</li></ul>	<p>La Ville devrait :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>— Définir et diffuser l'information pouvant être communiquée en respect du cadre légal</li><li>— Offrir une formation aux intervenants concernés afin d'assurer une communication adéquate en temps opportun</li><li>— Paramétrer des communications automatisées comportant un message standardisé conforme aux orientations établies</li></ul>	  
Évaluation du troisième critère				
Le processus de communication aux citoyens à l'égard de la réception, du traitement et du suivi des plaintes et requêtes n'est pas systématique et peu documenté.				

## 6. Commentaires de la Ville

La Ville accueille favorablement les constats et recommandations formulés dans le présent rapport de vérification de l'optimisation des ressources, lequel met en lumière le potentiel d'amélioration du processus de traitement des plaintes et requêtes. Ce diagnostic constitue un outil pour renforcer nos pratiques, tout en améliorant l'expérience citoyenne.

À la suite de ce rapport, l'organisation s'engage à clarifier les orientations en matière de gestion des requêtes, à uniformiser et documenter les processus et à optimiser l'utilisation des outils technologiques disponibles. Ces actions s'inscrivent dans une volonté continue d'amélioration de la qualité des services et d'une utilisation responsable des ressources municipales.

## 7. Conclusion globale

L'objectif de l'audit était de s'assurer que le processus de traitement des plaintes et requêtes de la Ville de Sainte-Anne-des-Plaines permet de garantir une gestion efficace, efficiente et en temps opportun des plaintes et requêtes reçues. **À notre avis, ce processus présente un potentiel d'optimisation significatif en ce qui a trait à l'efficacité, l'efficience et l'économie des ressources de la Ville.**

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

Enfin, un tel audit ne peut être réalisé sans l'excellente collaboration des membres du personnel de la fonction auditée. Nous tenons donc à souligner leur disponibilité, leur implication et leur promptitude pendant les travaux.

<sup>[1]</sup>  
*Mallette S.E.N.C.R.L.*

Mallette S.E.N.C.R.L.

Société de comptables professionnels agréés

Québec, Canada

Le 15 décembre 2025

<sup>[1]</sup> Par : Claudie St-Pierre, CPA auditrice, permis de comptabilité publique n° A127564.

# Annexe 1

## À propos de l'audit

# À propos de l'audit

## Limites inhérentes associées au mandat

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

## Responsabilités de la direction de la Ville

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

## Notre responsabilité

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

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

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

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

## Notre indépendance et notre contrôle qualité

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

Mallette applique les Normes canadiennes de Gestion de la qualité 1 et 2, soit *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* et *Revue de la qualité des missions* et, en conséquence, maintient un système de contrôle qualité exhaustif qui comprend des politiques et des procédures documentées en ce qui concerne la conformité aux règles de déontologie, aux normes professionnelles et aux exigences légales et réglementaires applicables.