



MALLETTE

Ville de Drummondville

Vérification de l'optimisation
des ressources

Rapport final

Le 21 juillet 2025


Table des matières

1.	Contexte	1
2.	Objectif et critères d’audit	2
3.	Méthodologie de l’audit	3
4.	Portrait de la situation actuelle.....	4
4.1	Formulaires recensés.....	4
4.2	Outils de collecte et de documentation des données.....	9
4.3	Orientations adoptées en réponse à la Loi 25.....	10
5.	Bonnes pratiques relevées	12
6.	Diagnostic	16
6.1	Définition des indices	16
6.2	Grille diagnostique	17
7.	Commentaires de la Ville	28
8.	Conclusion globale.....	29

Annexe 1 | Formulaires utilisés 10 fois ou moins au cours de la dernière année

Annexe 2 | À propos de l’audit

1. Contexte

Ville de Drummondville	
Vérification de l'optimisation des ressources portant sur le processus de collecte d'informations	
<p>Les municipalités de 10 000 à 100 000 habitants, dont fait partie la Ville de Drummondville (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 de :</p> <ul style="list-style-type: none">– Valoriser les bonnes pratiques et les bons coups de l'audité– Déterminer les zones d'amélioration, de quantifier les impacts et d'émettre des recommandations pertinentes	<p>Population : 84 866 (2025)¹</p> <p>Budget : 176,9 M\$ (2025)²</p> 
<p>Réglementation en lien avec les travaux réalisés</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>³ et la <i>Loi modernisant des dispositions législatives en matière de protection des renseignements personnels</i> (ci-après « Loi 25 »)⁴.</p>	

¹ Décret de population 2025.

² Ville de Drummondville, *Budget de fonctionnement 2025 – Drummondville dévoile un budget résolument axé sur les services à la population*, [En ligne]. [<https://www.drummondville.ca/drummondville-devoile-un-budget-resolument-axe-sur-les-services-a-la-population/#:~:text=Le%20budget%20de%20fonctionnement%20adopt%C3%A9,totalisant%20176%2C9%20M%24>] (Consulté le 25 juin 2025).

³ RLRQ, c C-19.

⁴ L.Q. 2021, c. 25.

2. Objectif et critères d'audit

Objectif et critères d'audit Processus de collecte d'informations

Objectif de l'audit



S'assurer que le processus de collecte d'informations est efficace, efficient et économique.

La Ville de Drummondville recueille une quantité importante d'informations dans le cadre de ses activités courantes, autant en ce qui a trait à l'administration de la Ville qu'à ses interactions avec ses citoyens. De ce fait résultent de nombreux formulaires à usage interne (p. ex. bons de commande, réquisitions, remboursements de dépenses) et externe (p. ex. demandes de permis, requêtes en urbanisme, demandes d'informations). L'abondance de formulaires en circulation et de médiums utilisés amène la Ville à se questionner sur la pertinence, l'uniformité et l'efficacité de sa collecte de données.

Dans un souci d'optimisation de ses pratiques et afin d'assurer une gestion optimale des fonds publics, la Ville a mis son processus de collecte de données à l'étude. Cette démarche a permis d'obtenir des recommandations visant à bien cibler, structurer et opérationnaliser la collecte d'informations dans le cadre de ses différentes activités.

Critères d'audit

1



La Ville dispose d'orientations, de directives et de balises encadrant la collecte de données.

2



La conception et diffusion des formulaires permettent de recueillir les données requises de manière efficace, uniforme et conviviale.

3



La Ville dispose des outils nécessaires favorisant une collecte de données optimisée et une documentation structurée de l'information recueillie.

Portée des travaux

Les travaux ont porté sur le processus de collecte de données. Les analyses visaient principalement la période allant du 1^{er} mai 2024 au 31 mai 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 vérification d'optimisation des ressources (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. Méthodologie de l'audit

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

- **Prise de connaissance de la documentation** encadrant la collecte de données au sein de la Ville, notamment les politiques adoptées en matière de protection des renseignements personnels
- **Sondage** aux directions de service
- **Recensement** des formulaires existants au sein de chaque service
- **Entrevue** avec la Direction générale
- **Entrevues** avec des directions de service (n=5)
 - Service du capital humain
 - Service des communications
 - Service de sécurité incendie et sécurité civile
 - Service des technologies de l'information
 - Service des travaux publics
- **Observation** et analyse d'un échantillon de formulaires
- **Vigie des bonnes pratiques** en collecte de données et production de formulaires

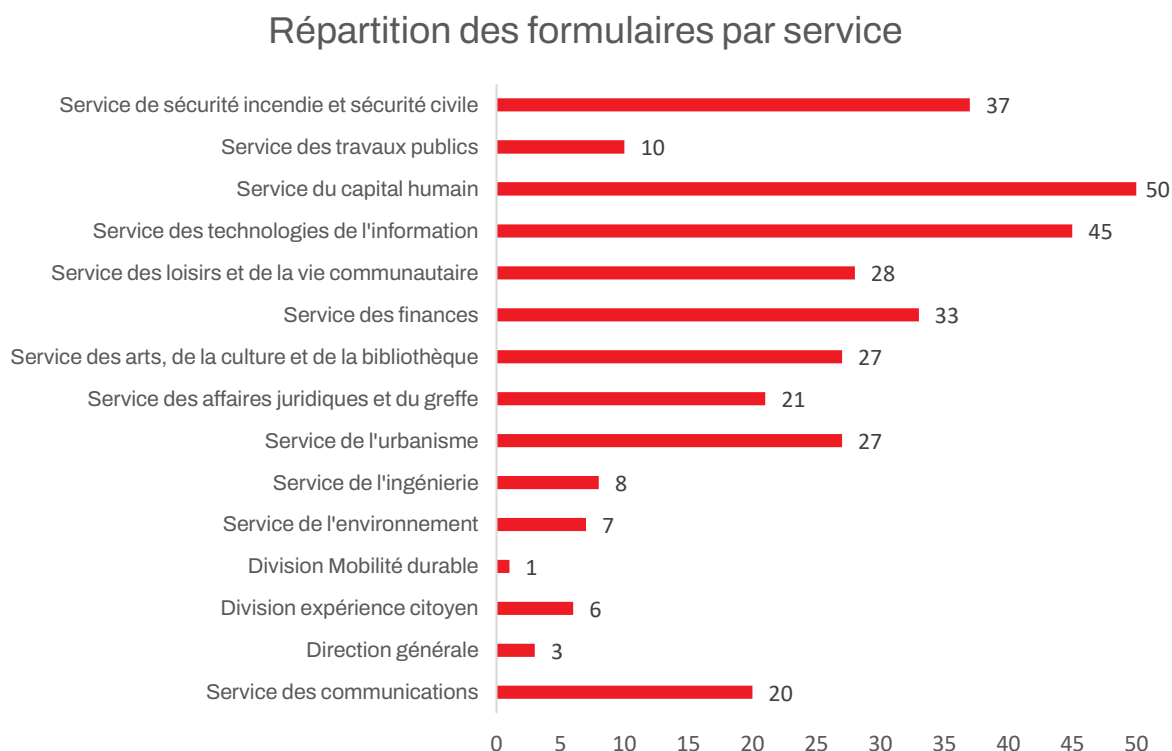
4. Portrait de la situation actuelle

La présente section dresse un portrait sommaire des formulaires recensés par les différents services de la Ville⁵, des outils utilisés pour la collecte et la documentation des données ainsi que des orientations adoptées en réponse à la Loi 25 à l'égard de la protection des renseignements personnels.

4.1 Formulaires recensés

Un total de 323 formulaires ont été répertoriés au sein de 15 services différents. Les services présentant le plus grand nombre de formulaires sont le Service du capital humain (50), le Service des technologies de l'information (45), le Service de sécurité incendie et sécurité civile (37) et le Service des finances (33). À l'inverse, la Division mobilité durable et la Direction générale ne possèdent respectivement qu'un et trois formulaires.

La répartition par service est présentée ci-dessous :



⁵ Les statistiques présentées sont issues d'un recensement effectué auprès des directions de service de la Ville. L'information suivante devait être fournie pour chaque formulaire listé par le service : service responsable, nom du formulaire, objectif du formulaire, support/médium utilisé, type de destinataire, endroit de diffusion et nombre d'utilisation par année. L'exactitude de la donnée est tributaire des informations fournies par les répondants au recensement.

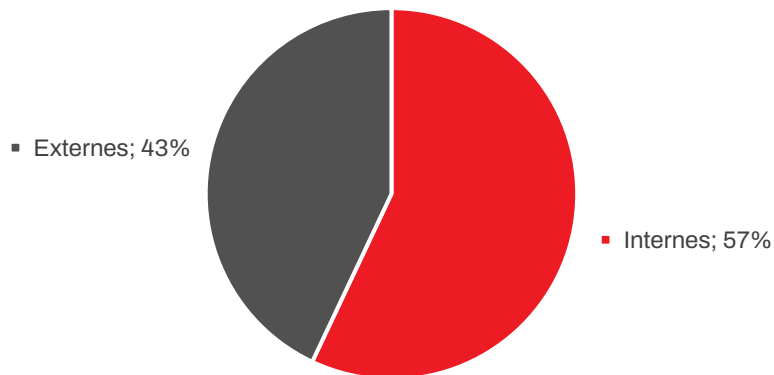
Type de destinataires

Les formulaires utilisés dans le cadre de la collecte de données sont destinés à deux principaux types de répondants :

- Les répondants internes, à savoir les employés de la Ville
- Les répondants externes, soit les citoyens

La répartition des destinataires est illustrée ci-dessous.

Répartition du type de destinataires



Canaux de diffusion

Les formulaires sont diffusés sur différents canaux en vue d'être accessibles à leurs destinataires :

- Destinataires externes :
 - Site Web de la Ville
 - Papier (p. ex. comptoir d'accueil de la cour municipale, bibliothèque, organismes de loisirs, etc.)
 - Courriel
- Destinataires internes
 - Intranet de la Ville (monDMV)
 - Répertoire réseau des différents services
 - SharePoint
 - Site Web de la Ville
 - Logiciel PG Solutions
 - Courriel
 - Service infonuagique (Cloud)
 - Papier (comptoir d'accueil de la bibliothèque, babillard, etc.)

Objet des formulaires

Les données collectées par l'entremise des formulaires portent sur un vaste éventail de sujets, dont voici les principales thématiques :

- Exigences légales : formulaires visant à répondre à une exigence formulée par une loi, notamment :
 - Actes de procédure relatifs à la cour municipale (constat d'infraction, dépôt de plaidoyer, demande de rétractation de jugement, signification, etc.)
 - Plainte relative à un manquement à la *Charte de la langue française*⁶
 - Demande d'accès en vertu de la loi sur l'accès à l'information⁷
- Requêtes citoyennes : demande de permis, problème relatif au bac, requête en lien avec la vitesse et la circulation, projet de construction, proposition toponymique
- Requêtes internes :
 - Ressources humaines : embauches, promotions, mouvements de personnel, gestion des absences, engagement au respect des politiques, gestion de la paie
 - Soutien informatique : prêt d'équipement et d'accessoires, problèmes d'accès ou de connectivité, signalement de divers types d'incidents
 - Communications : requêtes de publication sur le site Web de la Ville, soutien aux employés, soutien aux organismes
 - Approvisionnement : achat de gré à gré, par appel d'offres, approvisionnement au magasin
- Incendies : activités de prévention, gestion des horaires et des opérations quotidiennes des casernes
- Bibliothèque : suggestions d'achats, sondages aux usagers
- Arts, culture et loisirs : demandes de subventions, réservation de salles, inscriptions aux activités

⁶ RLRQ c C-11.

⁷ Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels, RLRQ, c. A-2.1.

Formulaires les plus et les moins fréquemment utilisés⁸

Sur les 323 formulaires, 19 (6 %) ont été utilisés au moins une fois par jour au cours de la dernière année. Les formulaires les plus populaires sont principalement issus du Service de sécurité incendie et sécurité civile (6 – en rouge ci-bas) et du Service des arts, de la culture et de la bibliothèque (3 – en bleu ci-bas) :

Formulaires utilisés au moins une fois par jour au cours de la dernière année			
Titre ou objet du formulaire	Service responsable	Destinataire	Utilisations/an
Sondage des besoins aux usagers de la bibliothèque	Service des arts, de la culture et de la bibliothèque	Interne	16 244
Suggestion d'achat pour la bibliothèque	Service des arts, de la culture et de la bibliothèque	Externe	2 652
Réquision de matériel (magasin)	Service des finances	Interne	2 000
Prévention résidentielle – Vérification des équipements	Service de sécurité incendie et sécurité civile	Externe	1 000 à 2 500
Alerte emploi	Service du capital humain	Externe	1 200
Master – Journal de bord	Service de sécurité incendie et sécurité civile	Interne	730
Attestation de correction d'anomalies – Prévention résidentielle	Service de sécurité incendie et sécurité civile	Externe	520
Bon de commande – Fournitures chez Buropro	Service des finances	Interne	500
Avis de mouvement de personnel	Service du capital humain	Interne	500
Autorisation d'absence	Service des travaux publics	Interne	500
Confirmation de prise de connaissances des normes régissant les piscines résidentielles	Service de l'urbanisme	Externe	500
Logiciels et applications – Signaler un incident	Service des technologies de l'information	Interne	499
Collecte d'articles valorisables sur rendez-vous	Service de l'environnement	Externe	480
Requête de réparation de bac	Service des travaux publics	Externe	415
Inscription aux activités de la bibliothèque	Service des arts, de la culture et de la bibliothèque	Interne	400
Divers – Toutes autres demandes	Service des technologies de l'information	Interne	390
Gestion des rappels des pompiers à temps partiel	Service de sécurité incendie et sécurité civile	Interne	365
Gestion des gardes externes	Service de sécurité incendie et sécurité civile	Interne	365
Gestion des rappels des officiers en surtemps	Service de sécurité incendie et sécurité civile	Interne	365

⁸ À noter : 24 formulaires ne comprenaient aucune fréquence d'utilisation définie dans le recensement effectué par les directions de service.

À l'inverse, 6 (2 %) formulaires n'ont jamais été utilisés au cours de la dernière année, et 84 (26 %), 10 fois ou moins. Les formulaires inutilisés sont principalement issus du Service des finances (2 – en rouge ci-bas) et du Service des technologies de l'information (2 – en bleu ci-bas).

Le tableau ci-dessous présente les formulaires inutilisés, et un second tableau en **annexe 1** présente la liste complète des formulaires utilisés 10 fois ou moins au cours de la dernière année.

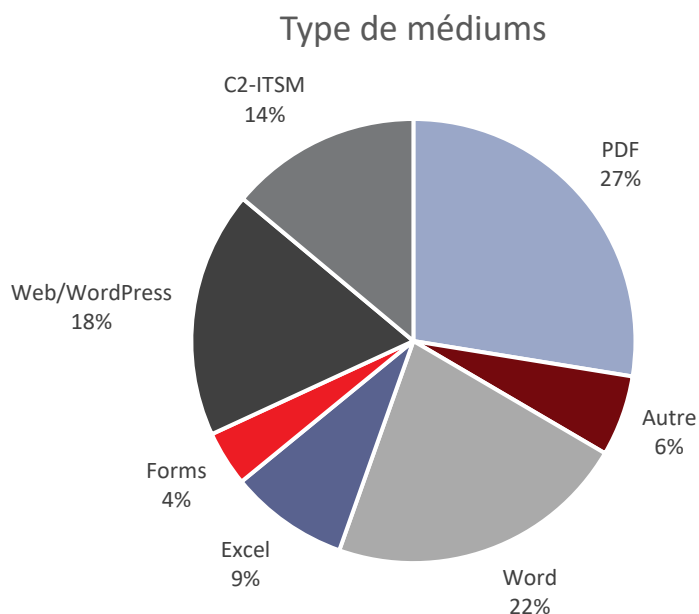
Formulaires inutilisés au cours de la dernière année		
Titre ou objet du formulaire	Service responsable	Destinataire
Plainte relative à un manquement à la <i>Charte de la langue française</i>	Service des affaires juridiques et du greffe	Externe
Sécurité de l'information – Demande d'évaluation des facteurs relatifs à la vie privée	Service des technologies de l'information	Interne
Sécurité de l'information – Signaler la perte ou le vol de matériel	Service des technologies de l'information	Interne
Bon de commande – Fournitures chez Mégaburo ⁹	Service des finances	Interne
Dépôt direct – Fournisseurs	Service des finances	Externe
Demande d'accommodement religieux	Service du capital humain	Interne

⁹ Commerce fermé.

4.2 Outils de collecte et de documentation des données

Le type d'outil, ou médium, employé varie selon l'objet du formulaire, le service responsable et le type de destinataire :

- Les formulaires PDF dominent avec une proportion de 27 %, suivi des formulaires Word (22 %), Web/WordPress (18 %), C2-ITSM (14 %), Excel (9 %) et Forms (4 %)
- Les autres médiums (6 %) sont constitués de 8 supports différents. Sur ce nombre, 6 médiums sont utilisés pour la production d'un ou deux formulaires seulement



Enfin, bien que non recensées dans le présent exercice, de nombreuses requêtes citoyennes adressées au 311 sont ensuite saisies dans deux systèmes de gestion distincts par une équipe dédiée du Module Services de proximité :

- Système ICO : requêtes citoyennes diverses (p. ex. loisir, environnement, taxation)
- AccèsCité Territoire : requêtes destinées aux travaux publics et relatives aux permis

4.3 Orientations adoptées en réponse à la Loi 25

Exigences de la Loi 25

En vigueur depuis le 22 septembre 2022, la Loi 25 impose diverses obligations en matière de protection des renseignements personnels aux organismes qui collectent, détiennent, utilisent ou communiquent des renseignements personnels dans le cadre de leurs activités au Québec.

Parmi les nombreuses obligations imposées par cette loi figurent les suivantes¹⁰ :

- Mettre en place un comité sur l'accès à l'information et la protection des renseignements personnels et en préciser le rôle et les responsabilités au sein de la gouvernance de l'organisme public
- Revoir les règles encadrant la gouvernance de l'organisme public à l'égard des renseignements personnels en conformité avec les exigences de l'article 63.3 de la loi sur l'accès¹¹
- S'assurer qu'une politique de confidentialité conforme soit publiée et diffusée pour toutes les collectes de renseignements personnels réalisées par un moyen technologique
- Établir des règles de gouvernance prévoyant l'analyse de tout projet de système d'information pour déterminer s'il nécessite une évaluation des facteurs relatifs à la vie privée et une consultation du comité
- Établir un modèle pour les évaluations des facteurs relatifs à la vie privée
- Répertoire tous les procédés menant à la collecte de renseignements personnels (verbal, par écrit, par un formulaire Web, etc.), puis revoir les procédés répertoriés afin de s'assurer qu'ils donnent toutes les informations requises par la loi
- S'assurer que tout nouveau procédé menant à la collecte de renseignements personnels donne toutes les informations requises par la loi

¹⁰ Gouvernement du Québec. *Éléments qu'un organisme public doit réaliser pour se conformer aux modifications prévues par la Loi modernisant des dispositions législatives en matière de protection des renseignements personnels*, [En ligne]. [https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/conseil-executif/publications-adm/sairid/Outil_activitees_realiservf.pdf] (Consulté le 27 juin 2025).

¹¹ *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels*, RLRQ, c. A-2.1.

Mesures mises en œuvre par la Ville

En réponse à ces exigences, la Ville a adopté le 18 septembre 2023 la *Politique établissant les règles de gouvernance en matière de protection des renseignements personnels* (ci-après « Politique de gouvernance ») ainsi que la *Politique de confidentialité* :

La Politique de gouvernance, qui s'applique à l'ensemble du personnel de la Ville, vise à :

- Informer et responsabiliser le personnel sur les obligations légales en matière de protection des renseignements personnels
- Présenter le mandat et la composition du comité sur l'accès aux documents et sur la protection des renseignements personnels de la Ville (ci-après « le Comité »)
 - Formé de 6 membres, à savoir la greffière adjointe, le directeur du Service des TI, le directeur du Service des communications, le directeur du Service du développement et des relations avec le milieu, le technicien juridique à la Division du greffe et l'archiviste
- Établir les règles de gouvernance de la Ville

Cette politique prévoit notamment que :

- La Ville limite la collecte de renseignements personnels à ceux qui sont nécessaires à la réalisation de ses activités ou pour la prestation de services
- Toute collecte, nouvelle ou qui ajoute des renseignements personnels à une base de données déjà existante, doit faire l'objet d'une dénonciation au Comité
- Le Comité :
 - Évalue la légitimité et la nécessité de recueillir de nouveaux renseignements personnels
 - Donne son avis sur les initiatives d'acquisition de nouveaux systèmes d'informations ou autres qui requièrent la collecte, l'utilisation, la communication ou la destruction de renseignements personnels
 - Réalise les évaluations de facteurs de risques en matière de protection des renseignements personnels

5. Bonnes pratiques relevées

Une vigie de la littérature Web ainsi que de pratiques de villes et municipalités québécoises et d'autres types d'organisations a permis de relever certaines bonnes pratiques mises en œuvre sur le marché en lien avec la collecte d'informations. Le tableau ci-dessous en présente un portrait-synthèse par thématique.

Thématique	Bonnes pratiques
Conception des formulaires	<p>L'Australian Bureau of Statistics a publié en 2023 un rapport sur les principes généraux de conception des formulaires¹², qui fournit des recommandations pour la production de formulaires optimisés favorisant une collecte de données de qualité de manière conviviale pour l'utilisateur. Appuyée sur des recherches scientifiques en psychologie cognitive, économique comportementale, ergonomie et statistiques, cette étude énonce certains principes généraux à observer, de même que des conseils détaillés pour la formulation des questions et la structure des formulaires.</p> <p>En voici quelques faits saillants :</p> <ul style="list-style-type: none">— Employer :<ul style="list-style-type: none">- Une structure visuelle claire soutenant la hiérarchie de l'information sans surcharger la page- Un langage clair et accessible, adapté à la réalité de l'utilisateur (privilégier des formulations simples, actives et positives)- Une typographie lisible (police sans empattement, usage modeste de ponctuation, puces uniformes, évitement des mots en majuscules et du soulignement)— Éliminer les obstacles pouvant mener à l'abandon (p. ex. redondances et éléments superflus)— Uniformiser la mise en page, la typographie et les conventions graphiques— Structurer les questions/champs selon un ordre logique pour assurer une complétion fluide et éviter que l'utilisateur doive revenir en arrière pour retrouver des instructions— Regrouper les éléments d'une même question afin qu'ils soient perçus comme un tout, en utilisant un espacement clair (théorie de Gestalt sur la proximité)— Intégrer de l'aide contextuelle (infobulles, exemples, instructions, etc.) pour accompagner l'utilisateur dans les sections complexes ou pouvant porter à interprétation <p>Voici quelques autres bonnes pratiques relevées d'autres sources :</p> <ul style="list-style-type: none">— Favoriser l'utilisation de formulaires dynamiques s'ajustant automatiquement selon les réponses ou le profil de l'utilisateur (p. ex. remplissage automatique du nom, des coordonnées) vs des formulaires statiques— Utiliser des champs avec contrôles de saisie pour favoriser la qualité (exactitude, exhaustivité) de l'information recueillie

¹² Australian Bureau of Statistics, *ABS Forms Design Standards*, [En ligne]. [<https://www.abs.gov.au/statistics/standards/abs-forms-design-standards/2023>] (Consulté le 27 juin 2025).

Thématique	Bonnes pratiques
	<ul style="list-style-type: none"> - Formats attendus (date, courriel, numéro de téléphone, code postal, etc.) - Listes déroulantes (nom de rue, direction, sujet de requête, etc.) - Champs obligatoires (nom, prénom, courriel, motif de la demande, etc.) - Plage de valeurs permises, nombre maximum de caractères - Validation croisée de champs pour assurer une cohérence des données (p. ex. rendre le champ « âge de l'enfant » obligatoire si la case « enfant à charge » est cochée) - Contrôle de logique conditionnelle affichant ou masquant des champs selon les réponses (p. ex. affichage du champ « numéro de permis » si la réponse à « Avez-vous un permis? » est « oui ») - Champs à remplissage automatique pour les données connues ou redondantes (p. ex. remplissage du nom et des coordonnées du citoyen via un portail citoyen) - Utiliser les fonctionnalités poussées de remplissage et de validation de données à partir de bases de données de partenaires (p. ex. apparition de l'adresse complète, avec un format défini dès l'inscription des premiers caractères (Entente avec Poste Canada) ou encore, inscription automatique du NEQ d'une entreprise à partir du nom (Entente avec le registraire des entreprises))
Diffusion des formulaires	<ul style="list-style-type: none"> — Centraliser les formulaires en un répertoire dédié afin de favoriser l'accessibilité <ul style="list-style-type: none"> - Répertoire de formulaires sur l'intranet pour requêtes internes - Répertoire de formulaires externes sur le site Web de la Ville ou un portail citoyen
Stockage des données	<ul style="list-style-type: none"> — Centraliser l'information dans des bases de données plutôt que de les éclater sur plusieurs répertoires et logiciels <ul style="list-style-type: none"> - Systèmes de gestion documentaire avec contrôle d'accès - Bases de données relationnelles - Solutions infonuagiques certifiées — Assurer la sécurité des données (p. ex. chiffrement, règles d'accès et d'authentification, traçabilité, surveillance) — Structurer la donnée à l'aide de formats normalisés, dénominations claires, ajout de métadonnées, etc. — Établir une politique de rétention, d'archivage et de destruction de la donnée

Thématique	Bonnes pratiques
Flux de cueillette	<ul style="list-style-type: none"> — Standardiser les outils et les formats, en privilégiant des formulaires numériques interopérables — Favoriser l'utilisation d'outils permettant une exportation de la donnée pour analyse ou archivage — Automatiser les différentes étapes du flux de cueillette afin de favoriser la convivialité de la collecte et du traitement, ainsi que l'intégrité, la traçabilité et la sécurité de la donnée. (p. ex. remplissage du formulaire, validation de l'intégrité de la donnée, signature de l'approbateur, transmission des données vers un système de gestion) — Mettre en place des indicateurs de performance pour évaluer et améliorer le flux (p. ex. taux de complétion, erreurs, délais) — Réviser périodiquement les processus et les outils, notamment en établissant une fréquence de révision des formulaires
Consentement et confidentialité	<ul style="list-style-type: none"> — Assurer un consentement explicite et informé au moment de la collecte <ul style="list-style-type: none"> - Insérer un texte explicatif dans le formulaire <ul style="list-style-type: none"> • P. ex. « Les renseignements collectés via ce formulaire servent à traiter votre demande de permis. Ils pourront être partagés avec le service d'urbanisme. Vous pouvez retirer votre consentement en tout temps. » - Insérer une case à cocher - Éviter les formulations impliquant un consentement implicite - Expliquer la possibilité, les modalités et les conséquences du retrait de consentement — Observer les principes de protection des renseignements personnels établis par la loi 25 (obligation légale) — Assurer au moment de la collecte l'accessibilité de la politique de confidentialité de l'organisation
Accessibilité universelle	<ul style="list-style-type: none"> — Mettre en œuvre les recommandations d'accessibilité (niveau AA) énoncées dans le standard mondial WCAG¹³ (<i>Web Content Accessibility Guidelines</i>) afin de rendre les contenus Web accessibles aux personnes ayant des limitations fonctionnelles (visuelles, auditives, motrices, cognitives, etc.) <ul style="list-style-type: none"> - Obligatoire pour les organismes publics¹⁴, ce standard est observé par certaines villes et municipalités (p. ex. page dédiée à l'accessibilité sur le site Web de la Ville de Québec¹⁵)

¹³ World Wide Web Consortium, *Web Content Accessibility Guidelines (WCAG) 2.2*, [En ligne]. [<https://www.w3.org/TR/WCAG22/>] (Consulté le 1^{er} juillet 2025).

¹⁴ Gouvernement du Québec, Standard sur l'accessibilité des sites Web (SGQRI 008 3.0), [En ligne] [<https://www.quebec.ca/gouvernement/ministeres-organismes/cybersecurite-numerique/publications/standard-accessibilite-sites-web>] (Consulté le 1^{er} juillet 2025).

¹⁵ Ville de Québec, *Accessibilité universelle - Accessibilité Web*, [En ligne]. [https://www.ville.quebec.qc.ca/citoyens/accessibilite/accessibilite_web.aspx] (Consultée le 1^{er} juillet 2025).

Thématique	Bonnes pratiques
	<ul style="list-style-type: none"> - Exemples de mesures : règles de contraste entre le texte et l'arrière-plan, permettre le redimensionnement du texte sans perte d'information ou de fonctionnalité, navigation sans souris, etc.
Outils de cueillette de données utilisés sur le marché	<p>Selon les bonnes pratiques, la sélection d'un logiciel ou d'un système doit se fonder sur une analyse exhaustive des besoins et des particularités d'une organisation, en veillant à simplifier au maximum l'environnement technologique de l'entreprise. Ainsi, une entité doit tendre à optimiser l'utilisation des outils en place avant de considérer l'acquisition de nouvelles solutions.</p> <p>Ce faisant, voici quelques logiciels reconnus recensés sur le marché pour la cueillette et la gestion de données :</p> <ul style="list-style-type: none"> — Outils gratuits inclus dans la licence Microsoft Office 365 <ul style="list-style-type: none"> - Forms : Outil le plus utilisé. Facile d'utilisation, permet la conception de formulaires simples et l'exportation des données en Excel (une base de données par formulaire) - PowerApps : Outil plus performant et évolué que Forms permettant la création de formulaires enrichis et interactifs dans SharePoint et de flux d'approbations. Nécessite une formation de programmation de base pour l'utilisation (programmation simple [low-code]) — Outils payants de création de formulaires avec compilation de données <ul style="list-style-type: none"> - TypeForm : Outil payant (version de base gratuite) permettant la création de formulaires personnalisés et l'automatisation de certains flux. Comprend des modèles et des fonctions limitées d'analyse de données. Non adapté aux grands volumes - SurveyMonkey : Outil payant (version de base gratuite) permettant la création de formulaires personnalisés complexes ainsi que l'automatisation de flux de travail avec d'autres applications. Comprend des modèles et des fonctions avancées d'analyse de données (graphiques, tendances, filtres) - Formstack : Plateforme en ligne payante (\$\$) permettant la création de formulaires personnalisés et avancés, la gestion des données et l'automatisation de flux de cueillette et de données. Sans code. Permet une intégration des données à d'autres systèmes — Systèmes de billetterie <ul style="list-style-type: none"> - Automatisation des flux de travail et des approbations - Gestion des requêtes internes ou externes - Divers systèmes : <ul style="list-style-type: none"> • Freshservice : Solution complète, simple et abordable (\$) • C2-ITSM : Solution flexible et personnalisable, payante (\$\$), serveurs à Montréal • ServiceNow : Solution puissante et modulaire, très dispendieuse (\$\$\$). Pour les grandes entreprises avec des flux de travail complexes

6. Diagnostic

6.1 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, informationnelles 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

6.2 Grille diagnostique

Constats		Impacts	Recommandations	Indices
PREMIER CRITÈRE – LA VILLE DISPOSE D’ORIENTATIONS, DE DIRECTIVES ET DE BALISES ENCADRANT LA COLLECTE DE DONNÉES.				
1.1	Orientations méconnues en lien avec la Loi 25			
	<p>Les entrevues et le sondage ont révélé que les orientations en matière de protection des renseignements personnels sont méconnues de plusieurs intervenants :</p> <ul style="list-style-type: none">— 36 % des répondants au sondage ont indiqué que la Ville n’a émis aucune orientation, balise ou directive en matière de collecte, de conservation et d’utilisation des données personnelles et confidentielles à l’égard des informations recueillies par le biais de formulaires— Les réponses fournies quant aux orientations émises par la Ville sont floues et contradictoires. Seuls 2 répondants sur 13 (15 %) indiquent qu’une dénonciation doit être faite au Comité lors de la collecte de nouveaux renseignements personnels— Le formulaire « Sécurité de l’information – Demande d’évaluation des facteurs relatifs à la vie privée » disponible dans C2 pour l’évaluation des initiatives d’acquisition de systèmes d’information ou autres requérant pour la collecte de renseignements personnels n’a pas été utilisé au cours de la dernière année. Le Service des technologies de l’information explique ce fait par une méconnaissance du processus de dénonciation défini dans la Politique de gouvernance	<p>La méconnaissance des orientations émises par la Ville en réponse à la Loi 25 engendre deux principaux risques :</p> <ul style="list-style-type: none">— Non-conformité aux exigences légales— Collecte de renseignements personnels non essentiels	<p>Afin d’assurer la conformité au cadre légal, la Ville doit veiller à communiquer à l’ensemble du personnel les orientations en matière de protection des renseignements personnels, et s’assurer que celles-ci sont bien comprises de tous.</p> <p>Pour ce faire, la Ville pourrait envisager la mise en œuvre d’une campagne de formation et de promotion pour expliquer les obligations en lien avec la Loi 25 relatives à la collecte de données.</p>	  

Constats		Impacts	Recommandations	Indices
1.2	Orientations insuffisantes encadrant la collecte de données			
	<p>Outre les politiques établies en réponse à la Loi 25, la Ville ne dispose d’aucune orientation documentée ni de processus formalisé encadrant la collecte de données et la production de formulaires à l’échelle de l’organisation¹⁶.</p> <p>La Direction générale demande aux directions de service de maintenir un équilibre entre les besoins et les exigences légales ainsi que la simplicité et l’efficacité. Aucune balise définie n’est toutefois documentée.</p>	<p>L’absence d’orientations claires, documentées et diffusées à tous ne favorise pas une mise en œuvre cohérente et efficace du processus de collecte de données :</p> <ul style="list-style-type: none"> — Chaque service produit ses formulaires à sa façon selon les besoins établis à l’interne — Certains formulaires sont approuvés par la direction de service avant diffusion, d’autres non — L’outil de collecte varie selon les compétences des ressources, et parfois les directives établies par le service (p. ex. utilisation de plateforme de sondage pour une collecte de masse) — Les formulaires ne sont pas révisés à une fréquence définie <p>Les constats présentés aux critères 2 et 3 sont une conséquence directe de l’absence d’orientations formalisées.</p>	<p>Afin de favoriser une application efficace et uniforme du processus, la Ville devrait définir des orientations encadrant la collecte de données, par exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> — Balises pour l’établissement d’un besoin réel pour la création de formulaires <ul style="list-style-type: none"> - P. ex. si besoin ponctuel, procéder par courriel — Critères d’approbation préalables à la mise en circulation d’un formulaire (p. ex. clarté, convivialité, pertinence des questions, conformité à la Loi 25, contrôles de saisie, approbation) — Outils privilégiés de collecte de données et gestion documentaire — Fréquence de révision 	  




¹⁶ Nous excluons ici les normes graphiques (logo et couleurs de la Ville), mentionnées par certains intervenants à titre d’orientation pour la production de formulaires.




Constats		Impacts	Recommandations	Indices
1.3	Délégations de pouvoir non respectées			
	<p>L'étude de la réglementation et les entrevues menées ont révélé que certaines délégations de pouvoir établies par le conseil municipal ne sont pas mises en œuvre adéquatement dans le cadre du traitement de formulaires relatifs aux ressources humaines.</p> <p>Le règlement de délégation de pouvoirs¹⁷ de la Ville octroie certains pouvoirs à la directrice du capital humain, notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> — L'approbation de dépenses de formation et d'inscription à des associations jusqu'à 15 000 \$¹⁸ — L'octroi de promotions, l'approbation de mouvements de main-d'œuvre et l'embauche de ressources pour pourvoir des postes faisant partie de la structure organisationnelle de la Ville¹⁹ <p>Or, les formulaires de demande de formation académique et d'adhésion à une association ou ordre professionnel sont systématiquement soumis à l'approbation du directeur général après validation de la directrice du capital humain, peu importe le montant de dépense. Il en va de même pour le formulaire de réquisition de personnel, qui ne distingue pas les postes existants des ajouts à l'organigramme.</p>	<p>La sollicitation du directeur général pour l'approbation systématique de ces trois formulaires :</p> <ul style="list-style-type: none"> — Ralentit le processus décisionnel — Crée une surcharge inutile pour le directeur général, dont l'approbation n'est requise que dans certaines situations 	<p>Afin d'assurer la conformité du processus à la volonté du conseil municipal, la Ville devrait s'assurer d'appliquer toutes les délégations de pouvoir en vigueur.</p> <p>Pour ce faire, elle pourrait adapter les formulaires concernés afin de décrire clairement les situations où l'approbation du directeur général est requise.</p>	  
Évaluation du premier critère				
	<p>La Ville ne dispose pas d'orientations claires, documentées et diffusées à tous pour encadrer la production de formulaires dans le cadre de la collecte de données. Par ailleurs, les orientations existantes en matière de collecte de renseignements personnels ainsi que la délégation de pouvoirs ne sont pas connues ni bien comprises de tous les intervenants, ou ne sont pas appliquées dans le cadre du processus de collecte d'informations.</p>			




¹⁷ Règlement RV24-5418 sur la délégation de pouvoirs à certains employés municipaux (ci-après « Règlement de délégation de pouvoirs »).




¹⁸ Règlement de délégation de pouvoirs, articles 1, 2 et annexe 1.

¹⁹ Règlement de délégation de pouvoirs, articles 20 et 22.


Constats		Impacts	Recommandations	Indices
DEUXIÈME CRITÈRE – LA CONCEPTION ET DIFFUSION DES FORMULAIRES PERMETTENT DE RECUEILLIR LES DONNÉES REQUISES DE MANIÈRE EFFICACE, UNIFORME ET CONVIVIALE.				
2.1	Redondance de formulaires pour un même besoin			
	<p>L'étude du recensement des formulaires permet de constater plusieurs redondances de formulaires répondant à un même besoin ou à des besoins connexes. Cette situation est mentionnée comme un irritant par la majorité des intervenants rencontrés, et soulignée par 58 % des répondants au sondage.</p> <p>Voici quelques exemples recensés :</p> <ul style="list-style-type: none"> — Accueil de personnel : une dizaine de formulaires sont remplis manuellement par chaque nouvelle ressource. Ceux-ci sont ensuite acheminés à différents destinataires — Évaluation de personnel : 9 formulaires PDF sont diffusés sur l'intranet pour l'évaluation du rendement, selon le type de poste occupé — Approvisionnement : 6 formulaires PDF sont répertoriés sur l'intranet en lien avec l'approvisionnement, soit : <ul style="list-style-type: none"> - 1 bon de commande de fournitures chez Buropro - 3 formulaires de commande de vêtements (vêtements, ÉPI, bottes et manteaux) - 2 formulaires de réquisition pour le magasin (matériel et produits d'entretien) — Permis : 5 formulaires de demande de permis (p. ex. brûlage, pesticides, déneigement) sont recensés, issus de 3 différents services, via différents médiums (PDF, Web et Word) et moyens de diffusion (répertoire interne, site Web et courriel) — Formation : 3 formulaires Word sont diffusés sur l'intranet selon le type de demande de formation (adhésion à une association ou ordre professionnel, formation académique ou perfectionnement) 	<p>La multiplicité de formulaires pour des besoins similaires entraîne diverses conséquences et risques nuisant à l'efficacité, à l'uniformité et à la convivialité du processus de collecte de données, notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> — Irritation et confusion pour les utilisateurs devant remplir des formulaires distincts comportant parfois des informations similaires pour un même besoin, p. ex. en approvisionnement : <ul style="list-style-type: none"> - Ex. 1 : Un nouvel employé devant remplir 3 formulaires pour se procurer des vêtements, des bottes et un manteau - Ex. 2 : Un employé devant remplir 3 formulaires pour se procurer de la papeterie, des produits d'entretien et des items en stock au magasin municipal — Inefficacité, redondance et augmentation des délais de traitement due à la saisie multiple ainsi qu'à l'analyse morcelée de mêmes informations — Multiples formulaires à mettre à jour 	<p>Afin d'optimiser la collecte de données à l'échelle de l'organisation, la Ville devrait passer en revue l'ensemble de ses formulaires pour évaluer les possibilités de regroupement.</p> <p>Cet exercice devrait être effectué de façon conjointe avec les recommandations proposées aux constats suivants.</p>	  




Constats		Impacts	Recommandations	Indices
	<ul style="list-style-type: none"> — Bac : 3 formulaires WordPress sont accessibles sur le site Web de la Ville pour signaler un problème de bac (vol, bac manquant et demande de réparation) 			
2.2	Formulaires peu utilisés ou inutilisés			
	<p>Sur la base de l'information fournie par chaque service, 84 formulaires, soit 26 % du recensement, sont utilisés 10 fois ou moins par année. Les médiums associés à ces formulaires sont multiples : PDF (27 %), Word (21 %), Excel (10 %), Forms (4 %) et autre (38 %).</p> <p>Sur ce nombre, 8 ont été utilisés une seule fois au cours de la dernière année, et 6 aucune.</p> <p>Les formulaires inutilisés sont issus des services des finances, des TI, du capital humain et du greffe :</p> <ul style="list-style-type: none"> — Finances : <ul style="list-style-type: none"> - Bon de commande de fournitures chez Mégaburo : commerce fermé - Dépôt direct pour fournisseur : information inscrite directement sur le formulaire d'ouverture de compte fournisseur — Technologies de l'information : <ul style="list-style-type: none"> - Demande d'évaluation des facteurs relatifs à la vie privée (Loi 25) : procédure de dénonciation méconnue - Signalement de la perte ou le vol de matériel : aucune situation — Capital humain : Demande d'accommodement religieux : aucune situation — Greffe : Plainte relative à un manquement à la <i>Charte de la langue française</i> : aucune situation 	<p>La présence de formulaires pas ou peu utilisés nuit à l'efficacité de la collecte de données :</p> <ul style="list-style-type: none"> — Surcharge administrative inutile liée à la conception, à l'approbation, à la gestion et à la maintenance de formulaires sans valeur ajoutée — Obsolescence de certains formulaires potentiellement inadaptés aux politiques et pratiques actuelles — Frustration de certains utilisateurs de remplir un formulaire pour un besoin non fondé, pouvant mener à une baisse de l'engagement relatif à la collecte de données <ul style="list-style-type: none"> - P. ex. une demande ponctuelle pouvant être traitée par courriel 	<p>En réalisant la révision de ses formulaires proposée en 2,1, la Ville devrait valider l'utilité réelle de chaque formulaire, particulièrement ceux pas ou peu utilisés.</p> <p>Lors de cet exercice, la Ville doit être vigilante afin de conserver les formulaires :</p> <ul style="list-style-type: none"> — Pour lesquels la précision ou la quantité d'information à obtenir justifient l'emploi d'un formulaire pour la collecte — Qui sont inutilisés actuellement, mais qui devraient l'être (p. ex. formulaire de demande d'évaluation des facteurs relatifs à la vie privée) <p>À titre de bonne pratique, la Ville pourrait également mettre en place une politique de gestion du cycle de vie des formulaires incluant :</p> <ul style="list-style-type: none"> — Un registre centralisé — Une fréquence de révision — Des indicateurs de performance (p. ex. taux d'utilisation, fréquence de mise à jour) 	  


Constats	Impacts	Recommandations	Indices
<p>2.3 Formulaires statiques et contrôles de saisie</p> <p>Deux principaux types de formulaires existent, soit les formulaires statiques et dynamiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> — Les formulaires statiques présentent un contenu fixe et identique pour tous les utilisateurs, peu importe leur profil ou leurs réponses (p. ex. Word, Excel ou PDF sans logique conditionnelle) — À l'inverse, les formulaires dynamiques s'ajustent automatiquement selon les réponses ou le profil de l'utilisateur (p. ex. remplissage automatique du nom, des coordonnées et du poste d'un utilisateur selon les informations à son dossier). Les outils tels que Forms et les systèmes informatisés de gestion tels que WordPress et C2 offrent généralement ce type de fonctions — Les formulaires statiques peuvent devenir « semi-dynamique » par l'utilisation de contrôles de saisie, qui visent à assurer la qualité, la cohérence et la complétude des données saisies par les utilisateurs. Ceux-ci prennent différentes formes : listes déroulantes, zones de textes restreintes, cases à cocher, champs obligatoires, formats personnalisés, mises en forme conditionnelles, etc. <p>Les travaux réalisés ont permis de constater une quantité importante de formulaires statiques ainsi qu'une utilisation aléatoire des contrôles de saisie :</p> <ul style="list-style-type: none"> — 58 % des formulaires sont conçus sous format PDF, Word ou Excel. Une analyse menée sur un échantillon de ces 3 types de formulaires a révélé un usage minimal de contrôles de saisie 	<p>La forte proportion de formulaires statiques présente plusieurs risques et conséquences, notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> — Saisie d'information erronée, incohérente ou incomplète — Expérience peu conviviale pour l'utilisateur (lourdeur, confusion, risque d'abandon) — Lourdeur administrative associée au traitement (nettoyage de la donnée, va-et-vient en cas de lacune, etc.) — Un risque de modification des formulaires si ceux-ci ne sont pas protégés, portant ainsi atteinte à leur intégrité 	<p>Afin de favoriser la convivialité et l'efficacité de la collecte de données, la Ville aurait avantage à miser sur des formulaires dynamiques et systématiser l'emploi de contrôles de saisie.</p> <p>Pour ce faire, elle pourrait :</p> <ul style="list-style-type: none"> — Former des ressources clés à la création de formulaires dynamiques — Imputer à ces ressources la responsabilité de production de formulaires <p>De plus, l'utilisation de systèmes de type « portail citoyen » ou « portail employé », où des données sont recueillies sur l'utilisateur et utilisées pour remplir automatiquement certains champs de formulaires, pourrait être envisagée afin de diminuer le risque d'erreur et d'accroître la convivialité de la collecte de données.</p>	  

Constats		Impacts	Recommandations	Indices
	<ul style="list-style-type: none"> — 38 % des répondants au sondage affirment que les formulaires de leur service ne disposent d'aucun contrôle de saisie. De même, 42 % doivent régulièrement retourner des formulaires auprès des personnes les ayant remplis pour effectuer des corrections ou obtenir des informations supplémentaires — Une analyse menée sur un échantillon de formulaires WordPress révèle que les contrôles de saisie ne sont pas utilisés de façon systématique <ul style="list-style-type: none"> - P. ex. pour un même formulaire en ligne, des contrôles de saisie sont utilisés pour certains éléments (listes déroulantes de choix de rue, valeur nombre pour un champ de numéro civique) et d'autres non (nombres pouvant être saisis pour un nom de personne, courriel sans arobas obligatoire, etc.) 			
2.4	Médiums et canaux de diffusion peu conviviaux aux flux de données			
	<p>De multiples médiums et canaux de diffusion sont utilisés dans le cadre de la collecte de données. Toutefois, leur emploi n'est pas toujours mis en œuvre de façon à optimiser le flux de données.</p> <ul style="list-style-type: none"> — Médiums : Comme établi en 1.2, le choix du médium utilisé pour chaque formulaire est tributaire des compétences des ressources, des limites des différents outils et des orientations formulées dans certains services <ul style="list-style-type: none"> - Les services des TI et des communications, disposant de compétences technologiques développées, utilisent des systèmes informatisés (C2 et WordPress) pour la quasi-totalité de leurs formulaires - Comme établi en 2.3, une forte proportion de formulaires PDF, Word et Excel est observée au sein des autres services 	<p>Le mélange hétéroclite de médiums et de canaux de diffusion a des répercussions significatives sur l'efficacité, l'uniformité et la convivialité de la collecte de données :</p> <ul style="list-style-type: none"> — Expérience d'utilisation fragmentée pouvant engendrer de la frustration et de la confusion <ul style="list-style-type: none"> - P. ex. les services des TI et des communications mentionnent qu'une quantité importante de demandes leur parviennent par des canaux non officiels, tels que le courriel et le téléphone 	<p>Afin d'optimiser la collecte d'informations, la Ville devrait :</p> <ul style="list-style-type: none"> — Automatiser les flux de collecte à l'aide de solutions technologiques liées à des bases de données (p. ex. Forms, WordPress, C2, système d'information des ressources humaines) — Définir des règles claires de classement, de conservation et de diffusion de l'information — Évaluer régulièrement les outils en place 	  

Constats	Impacts	Recommandations	Indices
<p>— Canaux de diffusion :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les formulaires internes sont majoritairement (56 %) recensés sur une page dédiée de l'intranet, ce qui constitue une bonne pratique. Toutefois, une quantité importante de formulaires (46 %) est éclatée sur divers canaux (p. ex. répertoire, courriel, SharePoint). - Voici quelques exemples recensés à cet effet : <ul style="list-style-type: none"> • Formulaire de congé sans solde du Service du Capital humain (répertoire du Capital humain) • Formulaire d'avis de changement d'adresse d'un employé du Service de sécurité incendie et sécurité civile (répertoire) • Formulaire de mise à jour fiche employé du Service des travaux publics (trapublic et papier) • Formulaire d'autorisation d'absence du Service des travaux publics (trapublic et papier) • Formulaire de demandes budgétaires du Service des finances (répertoire « public ») - Les formulaires externes sont majoritairement (61 %) accessibles via le site Web de la Ville, par courriel ou sur place 	<ul style="list-style-type: none"> — Délais de traitement accrus (notamment en raison des nombreux va-et-vient) — Charge administrative (numérisation, retranscription, classement, nettoyage de la donnée, etc.) <ul style="list-style-type: none"> - P. ex. retranscription des requêtes citoyennes dans deux outils distincts non intégrés (ICO et AccèsCité Territoire) — Augmentation du risque d'erreur, de doublons ou de perte d'information — Absence de standardisation des formats et des métadonnées nuisant à l'interopérabilité des données entre services ou systèmes, limitant leur réutilisation ou leur valeur stratégique — Perte de traçabilité de la donnée nuisant à la gouvernance de l'information — Risque de fuite de données et de non-conformité accru associé à l'utilisation non encadrée de canaux variés 		

Constats	Impacts	Recommandations	Indices
<p>Les analyses et entrevues menées ont permis d'établir de nombreux va-et-vient en lien avec les formulaires PDF, Excel et Word publiés sur l'intranet :</p> <ul style="list-style-type: none">— Constituant 18 % du recensement (59 formulaires), ceux-ci doivent être téléchargés par l'utilisateur, enregistrés sur l'appareil puis transmis par courriel. Ils ne doivent pas être remplis directement sur l'intranet, sinon l'information devient visible à tous<ul style="list-style-type: none">- Les formulaires PDF sont généralement protégés afin d'éviter une modification des questions (p. ex. formulaires des ressources humaines, demandes de gré à gré et d'appel d'offres)- Les questions des formulaires Word et Excel peuvent quant à elles être modifiées (p. ex. formulaires de réquisition de vêtements, de registre des premiers soins, et de bon de commande)— Par exemple, les formulaires d'évaluation du rendement, en format PDF, nécessitent une complétion en trois temps par la ressource évaluée, son gestionnaire puis les deux conjointement, avant d'être envoyés par courriel au Capital humain			
<p>La conception et la diffusion des formulaires ne favorisent pas dans tous les cas une collecte de données efficace, uniforme et conviviale. En effet, la quantité importante de formulaires, dont certains redondants ou obsolètes, de même que le choix de médiums et de canaux de diffusion parfois peu adaptés au flux de données alourdissent considérablement le processus. Les possibilités d'automatisation sont également peu exploitées, affectant ainsi l'expérience utilisateur de même que l'efficacité du traitement de l'information.</p>			

Constats		Impacts	Recommandations	Indices
TROISIÈME CRITÈRE – LA VILLE DISPOSE DES OUTILS NÉCESSAIRES FAVORISANT UNE COLLECTE DE DONNÉES OPTIMISÉE ET UNE DOCUMENTATION STRUCTURÉE DE L'INFORMATION RECUEILLIE.				
3.1	Gestion documentaire non uniforme			
	<p>La gestion documentaire des données collectées par l'entremise des formulaires est éclatée dans différents outils :</p> <ul style="list-style-type: none">— Les données des formulaires intégrés à des systèmes de gestion sont conservées dans les bases de données de ces systèmes (p. ex. WordPress et C2)— Les données de sondage Forms sont exportées dans des bases de données Excel— Les formulaires statiques (p. ex. Word, PDF) sont communiqués par courriel ou en main propre, puis téléchargés, numérisés ou retranscrits afin de constituer des bases de données— Chaque service assure la gestion de ses formulaires dans ses systèmes (p. ex. PG, Première ligne, C2, WordPress, ICO), sa boîte de courriel ou son répertoire <p>Voici deux exemples du traitement de certains formulaires statiques pour générer des bases de données :</p> <ul style="list-style-type: none">— Formulaire d'engagement au respect de la politique contre la violence, le harcèlement et l'incivilité : Ce formulaire PDF est rempli par chaque employé de la Ville par ordinateur ou à la main, puis téléchargé ou numérisé. Les attestations sont ensuite classées dans un dossier intitulé à l'engagement envers la politique sur le répertoire du Capital humain, et non dans le dossier de chaque employé (tâche trop fastidieuse)	<p>La gestion documentaire réalisée ne permet pas une documentation structurée et optimisée de l'information recueillie :</p> <ul style="list-style-type: none">— Risque de duplication et d'incohérence des données— Tâches manuelles sans valeur ajoutée (numérisation, téléchargement, transcription)— Documentation décentralisée et non uniforme des données pouvant nuire à la mémoire organisationnelle ainsi qu'à la conformité en matière de renseignements personnels et confidentiels— Traçabilité et suivi variables des requêtes et dossiers, tributaires du mode de documentation de la donnée— Information cumulée générant des coûts de stockage	<p>Afin de favoriser une gestion documentaire uniforme et optimisée, la Ville devrait définir des modalités de gestion documentaire limitant la duplication d'information et assurant la traçabilité.</p>	  

Constats		Impacts	Recommandations	Indices
	<ul style="list-style-type: none"> — Formulaire de recensement des disponibilités pour les pompiers surnuméraires : Ce formulaire Excel, utilisé 365 fois par année, est rempli par les pompiers à temps partiel puis retourné au service. Une transcription des disponibilités est ensuite réalisée dans le système Première Ligne, où la gestion de l'horaire des pompiers permanents et des remplacements est réalisée. La complexité de la convention collective entraverait le traitement des horaires dans un seul système 			
	Évaluation du troisième critère			
Les nombreux outils et systèmes employés pour la collecte d'informations au sein des différents services de la Ville ne permettent pas une mise en œuvre fluide et efficace du processus ni une documentation structurée et uniforme de l'information recueillie, celle-ci étant éclatée sur divers supports informatisés et physiques.				

7. Commentaires de la Ville

Nous tenons à remercier la firme Mallette pour la réalisation de l'audit sur la vérification de l'optimisation des ressources portant sur le processus de collecte d'informations. Nous considérons que l'audit a été réalisé avec sérieux et rigueur et nous confirmons avoir pris connaissance des constats et des recommandations présentés dans ce rapport. Ces observations permettront de nous guider pour les prochaines actions à entreprendre, afin d'assurer une amélioration continue de notre processus.

8. Conclusion globale

L'objectif de l'audit était de s'assurer que le processus de collecte d'informations de la Ville de Drummondville est réalisé dans une perspective d'utilisation efficace, efficiente et économique des ressources. À notre avis, ce processus est fonctionnel, mais présente un potentiel significatif d'optimisation de l'efficience et de l'économie des ressources de la Ville.

L'analyse du processus de collecte d'informations 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.

Mallette S.E.N.C.R.L. ^[1]

Mallette S.E.N.C.R.L.
Société de comptables professionnels agréés
Québec, Canada
Le 21 juillet 2025

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

Annexe 1

Formulaires utilisés 10 fois ou moins au cours de la dernière année

Formulaires utilisés 10 fois ou moins au cours de la dernière année				
N°	Titre ou objet du formulaire	Service responsable	Destinataire	Utilisations/ an
1	Plainte relative à un manquement à la <i>Charte de la langue française</i>	Service des affaires juridiques et du greffe	Externe	0
2	Sécurité de l'information – Demande d'évaluation des facteurs relatifs à la vie privée	Service des technologies de l'information	Interne	0
3	Sécurité de l'information – Signaler la perte ou le vol de matériel	Service des technologies de l'information	Interne	0
4	Bon de commande – Fournitures chez Mégaburo	Service des finances	Interne	0
5	Dépôt direct – Fournisseurs	Service des finances	Externe	0
7	Demande d'accommodement religieux	Service du capital humain	Interne	0
8	PTI – Compléter les fiches	Service des finances	Interne	1
9	Bon de commande pour les agendas/calendriers des employés	Service de sécurité incendie et sécurité civile	Interne	1
10	Engagement de confidentialité des mandataires et/ou consultants	Service du capital humain	Interne	1
11	Demande de congé sans solde	Service du capital humain	Interne	1
12	Inscription au programme de subvention relatif à l'installation d'un surpresseur d'eau potable domestique	Service de l'ingénierie	Externe	1
13	Question ou commentaire concernant la modernisation du centre Marcel-Dionne	Service de l'ingénierie	Externe	1
14	Demande de crédit taxes foncières	Service des finances	Externe	1
15	Demande de démolition – Avis aux locataires	Service de l'urbanisme	Externe	1
16	Équipements et accessoires – Signaler la perte ou le vol d'un équipement	Service des technologies de l'information	Interne	2
17	Projets – Soumettre une idée de projet	Service des technologies de l'information	Interne	2
18	Mise à jour des équipes des casernes	Service de sécurité incendie et sécurité civile	Interne	2
19	Petite caisse – Mesures d'urgence	Service des finances	Interne	2
20	Avis de changement d'adresse employé	Service de sécurité incendie et sécurité civile	Interne	2

Formulaires utilisés 10 fois ou moins au cours de la dernière année				
N°	Titre ou objet du formulaire	Service responsable	Destinataire	Utilisations/ an
21	Utilisation d'un lieu public (parc) – Cérémonie de mariage	Service des loisirs et de la vie communautaire	Interne	2
22	Autorisation et engagement – Certification en électricité	Service du capital humain	Interne	2
23	Demande de reconnaissance pour organisme culturel	Service des arts, de la culture et de la bibliothèque	Externe	2
24	Demande de camion de cuisine	Division expérience citoyen	Externe	2
25	Avis d'intention – Vente de propriété en situation de droit de préemption	Services des affaires juridiques et du greffe	Externe	2
26	Autorisation de tournage	Service des loisirs et de la vie communautaire	Externe	2
27	Visioconférences et équipements pour salle de réunion – Demande d'ajout ou modification d'équipement d'une salle de conférence	Service des technologies de l'information	Interne	3
28	Bon de commande pour contenants à matières organiques	Service de l'environnement	Externe	3
29	Demande de permis de démolition	Service de l'urbanisme	Externe	3
30	Oh!centre! – Demande d'autocollant électrostatique pour vitrine	Service des communications	Externe	3
31	Aide au fonctionnement vie communautaire	Service des loisirs et de la vie communautaire	Externe	3
32	Demande de rapport d'intervention	Service de sécurité incendie et sécurité civile	Externe	3
33	Reçu de rapport d'intervention	Service de sécurité incendie et sécurité civile	Externe	3
34	Candidature au comité consultatif d'urbanisme	Service de l'urbanisme	Externe	4
35	Aide spécifique par projets vie communautaire	Service des loisirs et de la vie communautaire	Externe	4
36	Vente d'immeubles pour défaut de paiement des taxes	Services des affaires juridiques et du greffe	Externe	4
37	Contrôle de petite caisse	Services des finances	Interne	5
38	Rappel brigadiers substituts	Service de sécurité incendie et sécurité civile	Interne	5
39	Évaluation du personnel contractuel	Service du capital humain	Interne	5
40	Enjeux légaux – Choix du prestataire de services	Service du capital humain	Interne	5

Formulaires utilisés 10 fois ou moins au cours de la dernière année

N°	Titre ou objet du formulaire	Service responsable	Destinataire	Utilisations/ an
41	Déclaration de manifestation ou revendication	Service des loisirs et de la vie communautaire	Interne	5
42	Fiche de projet santé et mieux-être	Service du capital humain	Interne	5
43	Déclaration pour constat – pages supplémentaires	Service de sécurité incendie et sécurité civile	Interne	5
44	Autonomie-confiance-engagement (SCOM) T1	Service des communications	Interne	5
45	Demande pour un projet particulier de construction, de modification ou d'occupation d'un immeuble (PPCMOI)	Service de l'urbanisme	Externe	5
46	Cérémonie du drapeau (cabinet mairie)	Service des communications	Externe	5
47	Défilé de Noël – Bénévolat	Service des loisirs et de la vie communautaire	Externe	5
48	Procuration (PRQ)	Service de l'urbanisme	Externe	5
49	Aide anniversaire – Demande de commandite spéciale pour anniversaire de fondation d'un organisme	Service des arts, de la culture et de la bibliothèque	Externe	5
50	Aide spécifique – équipement	Service des arts, de la culture et de la bibliothèque	Externe	5
51	Aide spécifique – équipement – rapport de subvention	Service des arts, de la culture et de la bibliothèque	Externe	5
52	Aide spécifique – projet	Service des arts, de la culture et de la bibliothèque	Externe	5
53	Aide spécifique – projet – rapport de subvention	Service des arts, de la culture et de la bibliothèque	Externe	5
54	Entente de développement culturel	Service des arts, de la culture et de la bibliothèque	Externe	5
55	Entente de développement culturel – rapport de subvention	Service des arts, de la culture et de la bibliothèque	Externe	6
56	Inscriptions – Séance d'information 22 mai 2025	Service de l'ingénierie	Externe	6
57	Demande d'entente promoteur	Service des affaires juridiques et du greffer	Externe	6
58	Déclaration de présence confirmée ou possible d'agrire du frêne	Services des travaux publics	Externe	6

Formulaires utilisés 10 fois ou moins au cours de la dernière année

N°	Titre ou objet du formulaire	Service responsable	Destinataire	Utilisations/ an
59	Logiciels et applications – Renouvellement d'une licence ou d'un contrat de service	Service des technologies de l'information	Interne	7
60	Proposition toponymique	Service des communications	Externe	7
61	Engagement pour travaux non subventionnés (PRQ)	Service de l'urbanisme	Externe	7
62	Téléphonie et mobilité cellulaires – Demande d'ajout, de déplacement ou de retrait d'un téléphone fixe	Service des technologies de l'information	Interne	8
63	Proposition pour le titre d'Officière ou d'Officier de l'Ordre de Drummondville 2025	Service des communications	Externe	9
64	Utilisation de la salle multifonctionnelle de la bibliothèque	Service des arts, de la culture et de la bibliothèque	Interne	10
65	Engagement au respect de la Politique de télétravail	Service du capital humain	Interne	10
66	Demande d'agents de sécurité	Service des loisirs et de la vie communautaire	Interne	10
67	Demande de fermeture de rues	Service des loisirs et de la vie communautaire	Interne	10
68	Entente ordre professionnel	Service du capital humain	Interne	10
69	Demande de formation – Formation académique	Service du capital humain	Interne	10
70	Mise à jour fiche employé	Service des travaux publics	Interne	10
71	Accusé réception – Remise de document en mains propres	Service de sécurité incendie et sécurité civile	Interne	10
72	Programme de soutien aux initiatives environnementales	Service de l'environnement	Externe	10
73	Expérience de travail étudiant à La Roche-sur-Yon	Service des communications	Externe	10
74	Intérêt – Comité des usagers de la Bibliothèque publique de Drummondville	Service des arts, de la culture et de la bibliothèque	Externe	10
75	Reconnaissance des organismes	Service des loisirs et de la vie communautaire	Externe	10
76	Liste de validation de conception	Service de l'ingénierie	Externe	10
77	Demande programme initiatives citoyennes	Service des loisirs et de la vie communautaire	Externe	10

Formulaires utilisés 10 fois ou moins au cours de la dernière année

N°	Titre ou objet du formulaire	Service responsable	Destinataire	Utilisations/ an
78	Projets étudiants	Service des loisirs et de la vie communautaire	Externe	10
79	Entente de paiement	Service des arts, de la culture et de la bibliothèque	Externe	10
80	Formulaires PAJIC (évaluation financière, demande de sortie du dossier pénal et demande d'admission)	Service des affaires juridiques et du greffe	Externe	10
81	Autorisation pour protecteurs auditifs moulés	Service des travaux publics	Interne et externe	10
82	Demande de personnel en premiers soins	Service des loisirs et de la vie communautaire	Externe	10
83	Autorisation de feu d'artifice	Service de sécurité incendie et sécurité civile	Externe	10
84	Permis cracheur de feu et jongleur	Service de sécurité incendie et sécurité civile	Externe	10

Annexe 2

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 de Drummondville. 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 collecte d'informations. 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 collecte d'informations, 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 collecte d'informations.

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 gestion des permis et certificats 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.