

**VILLE DE DOLBEAU-  
MISTASSINI**

**VÉRIFICATION DE  
L'OPTIMISATION DES  
RESSOURCES**

Rapport final

Le 29 septembre 2023

**MALLETTE**



# TABLE DES MATIÈRES

1.	Contexte.....	1
2.	Objectifs et critères d'audit.....	2
3.	Portrait de la situation actuelle.....	3
3.1	Une ville qui place l'humain au centre de ses préoccupations.....	3
3.2	Description du processus.....	3
3.3	Bonnes pratiques.....	7
4.	Diagnostic.....	8
4.1	Définition des indices.....	8
4.2	Grille diagnostique.....	9
5.	Commentaires de la ville.....	19
6.	Conclusion globale.....	20

## ANNEXE

Annexe 1 : À propos de l'audit

# 1. CONTEXTE

VILLE DE DOLBEAU-MISTASSINI	
VÉRIFICATION DE L'OPTIMISATION DES RESSOURCES PORTANT SUR LE PROCESSUS DE TRAITEMENT DES PLAINTES ET REQUÊTES	
<p>Les municipalités de 10 000 à 100 000 habitants, dont fait partie la Ville de Dolbeau-Mistassini (la Ville), doivent s'assurer de l'optimisation de leurs ressources par l'octroi d'un mandat de VOR tous les deux ans. Pour s'y conformer, la Ville a mandaté Mallette afin de réaliser une vérification de l'optimisation des ressources (VOR) pour la période 2022–2023.</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 : 13 718<sup>1</sup></b> <b>Budget : 27,5 M\$<sup>2</sup></b></p> 
<b>Éléments d'actualité et contextuels</b>	<b>Impacts</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>– Une réflexion est menée en interne à la Ville afin de réorganiser le processus de gestion des plaintes et requêtes. Le département des communications et relations avec le milieu pilote ce projet</li><li>– Implantation récente de l'application B-Citi dotée d'un module propre à la gestion des plaintes et requêtes</li><li>– La Ville a élaboré un guide de rédaction, d'édition et d'utilisation des outils de communication</li><li>– La Ville offre des services essentiels aux citoyens. Ainsi, le roulement du personnel impose une contrainte supplémentaire pour assurer la qualité de service escomptée</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Plusieurs objectifs sont attendus, notamment l'amélioration des communications faites auprès des citoyens et l'optimisation des efforts des ressources allouées au processus</li><li>– La Ville mise sur cette application pour rapprocher ses services des citoyens et adapter la qualité des services à leurs attentes</li><li>– Ce guide sert aux employés de la Ville afin d'offrir des communications claires à la population et aux partenaires de la Ville</li><li>– En particulier, le Service de l'urbanisme constate une surcharge de travail et accuse des retards dans le traitement des plaintes et requêtes</li></ul>

<sup>1</sup> Statistique Canada (2022). (Tableau). *Profil du recensement*, Recensement de la population de 2021, Ottawa. [En ligne], diffusé le 21 septembre 2021. [<https://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2021/search-recherche/productresults-resultatsproduits-fra.cfm?LANG=F&GEOCODE=2021A00052492022>] (Consulté le 26 mai 2023).

<sup>2</sup> Ville de Dolbeau-Mistassini. *Budget 2022 : Répondre aux besoins des familles*, [En ligne], 2022. [<https://www.ville.dolbeau-mistassini.qc.ca/actualites/676-budget-2022-repondre-aux-besoins-des-familles#:~:text=Le%20budget%202022%20totalise%2027,pr%C3%A9vues%20dans%20les%20autres%20cat%C3%A9gories>] (Consulté le 26 mai 2023).

## 2. OBJECTIFS ET CRITÈRES D'AUDIT

### Processus de traitement des plaintes et requêtes

OBJECTIF ET CRITÈRES D'AUDIT PROCESSUS DE GESTION DES PLAINTES ET REQUÊTES DE LA VILLE DE DOLBEAU-MISTASSINI		
<b>Objectif de l'audit</b>		
 S'assurer que le processus de traitement des plaintes et requêtes de la Ville de Dolbeau-Mistassini permet de garantir une gestion efficace, efficiente et en temps opportun des plaintes et requêtes reçues.		
<p>La Ville de Dolbeau-Mistassini (la Ville) se donne comme objectif de favoriser l'engagement et la participation des citoyens à la vie municipale. Elle vise, en particulier, à encourager l'échange avec les citoyens au sujet des services proposés.</p> <p>La gestion des plaintes et requêtes fait partie des efforts déployés par la Ville pour réaliser ses ambitions. En effet, la Ville offre plusieurs canaux de communication en soutien au processus actuel, ce qui permet d'acheminer les plaintes et requêtes des citoyens aux services concernés et de permettre un traitement efficace des demandes.</p> <p>Grâce à la vérification d'optimisation des ressources, la Ville sera en mesure de juger la performance du processus actuel, notamment de l'utilisation efficace, efficiente et économe des ressources.</p> <p>Forte de son expertise, Mallette accompagne la Ville dans ce mandat. À ce titre, des critères d'audit ont été définis sur la base d'une prise de connaissance sommaire du processus. Grâce aux travaux réalisés, notre équipe est en mesure de conclure sur chacun de ces critères.</p>		
CRITÈRES D'AUDIT		
<b>1</b> 	<b>2</b> 	<b>3</b> 
La conception et l'application du processus de traitement des plaintes et requêtes favorisent l'utilisation efficace, efficiente et économique des ressources impliquées.	Les outils utilisés par la Ville dans le processus de gestion des plaintes et requêtes sont efficaces et efficaces, et ils assurent la traçabilité des actions de prise en charge.	La Ville dispose d'indicateurs permettant de mesurer la performance en matière de traitement des plaintes et requêtes.
<b>Portée des travaux</b>		
Nos travaux d'audit couvriront les activités liées au processus de gestion des plaintes et requêtes de la Ville entre le 1 <sup>er</sup> janvier 2022 et le 31 décembre 2022 inclusivement. Il est cependant possible que certaines des informations obtenues concernent des situations à l'extérieur de cette période.		
<b>Normes d'audit et de contrôle qualité utilisées pour la réalisation des travaux de VOR</b>		
	<ul style="list-style-type: none"><li>- Norme canadienne de missions de certification 3001, « Missions d'appréciation directe »</li><li>- 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 »</li><li>- Normes canadiennes de gestion de la qualité 2, « Revues de la qualité des missions »</li></ul>	

---

## 3. PORTRAIT DE LA SITUATION ACTUELLE

### 3.1 Une ville qui place l'humain au centre de ses préoccupations

Le plan stratégique 2015-2025 soutient la stratégie de la Ville de Dolbeau-Mistassini qui vise à favoriser la communication et les échanges avec ses habitants et à développer une communauté informée et engagée.

Dans le cadre de ces efforts, une gestion efficace des plaintes et requêtes s'avère essentielle. En effet, le processus de traitement des plaintes et requêtes vise à répondre aux interrogations et besoins exprimés par les citoyens par des actions correctives permettant d'assurer le bien-être de ceux-ci et le respect des règlements municipaux.

Consciente qu'un processus de gestion des plaintes et requêtes performant permettra d'améliorer la qualité des services offerts et d'accroître la satisfaction des citoyens, la Ville offre une multitude de canaux de communication accessibles aux citoyens et assure la mobilisation de ressources nécessaires pour les appuyer dans leurs démarches.

Le nombre de plaintes et requêtes reçues à la Ville a connu peu de variation d'une année à l'autre. De plus, l'analyse des plaintes et requêtes entrantes indique une saisonnalité marquée au printemps (crues printanières, nettoyage des rues, nids de poule, etc.) et à l'hiver (dénouement, épandage de sel, etc.) ce qui accroît la charge de travail des intervenants impliqués durant ces périodes.

Selon le rapport des indicateurs de performance de la Ville en 2022, celle-ci a reçu et documenté un peu plus de 2 000 plaintes et requêtes qui s'adressaient au Service des travaux publics (96,5 %), de l'urbanisme (1,7 %), de l'ingénierie (1,6 %) et des autres services (0,2 %).

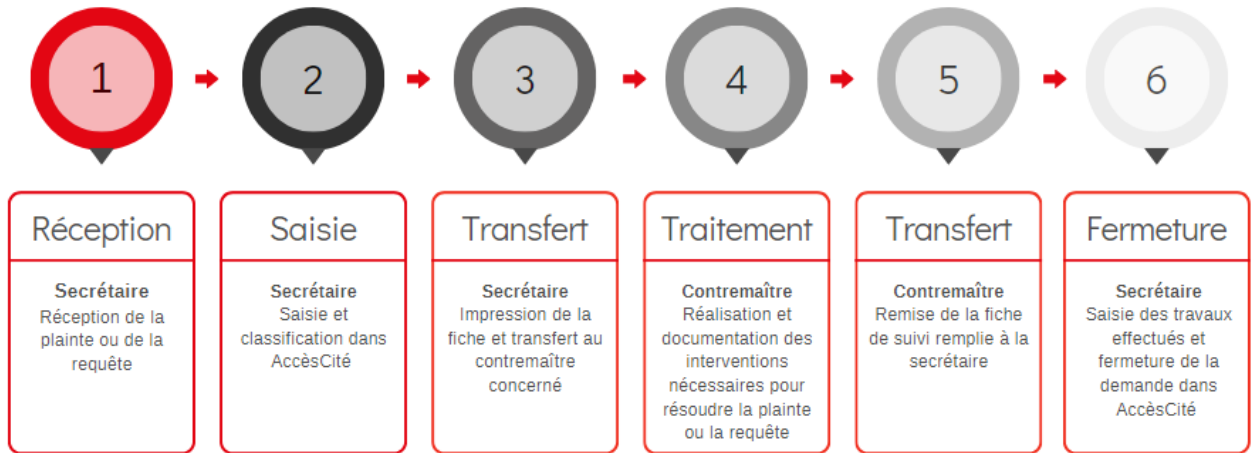
### 3.2 Description du processus

Le traitement des plaintes et requêtes à la Ville constitue un processus transversal; la collaboration et l'intervention de tous les services municipaux sont essentielles à son bon fonctionnement.

*AccèsCité Territoire* est le système utilisé par le Service des travaux publics pour assurer le traitement des plaintes et requêtes. Il permet de couvrir les étapes allant de la saisie initiale de la demande jusqu'à la fermeture de cette dernière.

Le Service des travaux publics reçoit la majorité des plaintes et requêtes entrantes. De ce fait, la figure qui suit représente le processus de gestion des plaintes et requêtes au sein de ce service et en détaille les étapes.

Figure 1 – Représentation graphique du processus

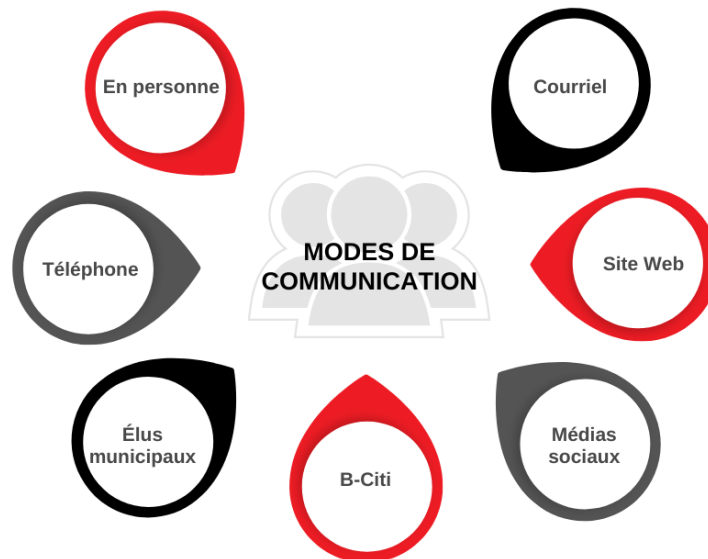


Les étapes du processus sont détaillées ci-après.

### Réception

Les citoyens qui souhaitent déposer une plainte ou une requête à la Ville peuvent le faire en recourant aux moyens de communication suivants :

Figure 2 – Modes de réception



---

➤ Par téléphone

Lorsque le citoyen effectue un appel à la Ville, il est répondu grâce à un menu téléphonique par service l'invitant à composer celui de son choix. Si le citoyen compose le « 0 », son appel est dirigé vers la secrétaire du Service des finances et de la trésorerie à la perception. Cette dernière reçoit et traite la plainte ou requête quand l'information est disponible sur le site Web ou transfère l'appel au service approprié.

➤ Par courriel

Chaque service dispose d'une adresse courriel générique. Les boîtes de courriel sont gérées par les secrétaires de service qui sont responsables de catégoriser et saisir les plaintes et requêtes dans le système *AccèsCité Territoire*.

Les citoyens peuvent également soumettre une plainte ou une requête en utilisant l'adresse courriel générique de l'hôtel de ville. Ces courriels arrivent dans la boîte de la secrétaire à la perception du Service des finances et de la trésorerie. Celle-ci assure leur transfert aux services concernés.

➤ En personne

Les citoyens peuvent se rendre physiquement à l'accueil d'un des points de service de la municipalité. À l'hôtel de Ville, ils sont accueillis au bureau de la secrétaire à la perception du Service des finances et de la trésorerie pour présenter leur plainte en main propre. Ces demandes sont transmises aux services sans consignation préalable dans le système *AccèsCité Territoire*.

➤ Sur le site Web de la Ville

Le site de la Ville met à la disposition des citoyens des formulaires de plaintes, de requêtes, de demande d'information ou de réclamation. Bien que ce moyen permet d'établir un contact direct avec la Ville, le demandeur sélectionne l'objet de sa demande plutôt que le service concerné par la plainte ou la requête.

➤ B-Citi

Cette nouvelle application permet aux citoyens, directement à partir d'un appareil mobile, d'accéder à plusieurs informations sur les activités et services offerts par la Ville. Il est également possible d'y soumettre une plainte ou une requête. Les plaintes et requêtes déposées via B-Citi sont reçues sous forme de courriel adressé à plusieurs intervenants, mais la responsabilité d'y répondre relève des secrétaires des services.

➤ Autres modes de communication

Les élus municipaux et les médias sociaux représentent également des points d'entrée des plaintes et requêtes.

Un volume non négligeable de demandes d'information ne nécessite pas de transfert vers d'autres services. Ainsi, le premier interlocuteur à la Ville peut être en mesure de répondre directement à la demande du citoyen.

---

## Saisie

Tous les moyens de communication utilisés pour réceptionner les plaintes et requêtes requièrent que les secrétaires des différents services les saisissent et les catégorisent dans *AccèsCité Territoire*.

Seule la secrétaire du Service des travaux publics catégorise les plaintes et requêtes entrantes selon la nature du problème.

## Répartition du travail

Pour le Service des travaux publics, la répartition du travail est réalisée lors de la catégorisation de la plainte et requête dans le système. Ainsi, chaque catégorie est attribuée à un intervenant prédéterminé.

Pour le Service de l'urbanisme, la répartition se fait par le directeur qui priorise et attribue les plaintes et requêtes aux intervenants concernés.

Au besoin, les plaintes et requêtes peuvent être identifiées comme étant « urgentes » pour favoriser une prise en charge prioritaire, cette fonction est toutefois très peu utilisée.

## Transfert

Une fois la plainte et requête saisie dans *AccèsCité Territoire*, les secrétaires impriment les fiches et les transfèrent au service et intervenant concernés.

Certains types de plaintes sont adressées à des intervenants spécifiques. Par exemple, au sein du Service des travaux publics, des plaintes et requêtes sont acheminées aux contremaîtres selon leurs domaines de spécialisation.

## Traitement

Le traitement des plaintes et requêtes est effectué par les intervenants désignés au sein de chacun des services selon leur expertise.

Ces derniers effectuent, le suivi approprié puis documentent chacune des interventions effectuées sur des fiches papier.

Certains d'entre eux documentent les travaux effectués directement dans *AccèsCité Territoire*.

## Fermeture

Le processus des plaintes et requêtes est considéré comme terminé lorsque les interventions nécessaires ont été réalisées.

Une fois les travaux documentés sur la fiche papier, l'intervenant au Service des travaux publics la remet à la secrétaire qui saisit les informations reçues dans *AccèsCité Territoire*, puis procède à la fermeture de la demande.

L'intervenant au Service de l'urbanisme documente lui-même les travaux effectués et procède à la fermeture de la demande dans *AccèsCité Territoire*.



---

### 3.3 Bonnes pratiques

La mise en place d'indicateurs et d'outils de mesure de la performance est indissociable d'une démarche d'amélioration de l'efficacité d'une organisation ou d'un processus, puisqu'une organisation ne peut pas gérer ce qu'elle ne peut pas mesurer et ne peut pas réagir à des mesures pour lesquelles elle n'assure pas de suivi. Cette réalité se transpose aisément lorsqu'il s'agit d'un processus tel que celui de la gestion des plaintes et requêtes.

La mesure de la performance aide, entre autres, l'organisation à :

- Suivre et comprendre sa progression vers ses objectifs
- Déterminer si les objectifs et les résultats attendus sont atteints
- Identifier les domaines dans lesquels elle peut améliorer son efficacité et sa productivité
- Démontrer la valeur ajoutée contributive des individus
- Étayer les décisions de gestion

Cependant, la mise en place d'indicateurs et d'outils de mesure doit être bien organisée. Selon les bonnes pratiques, cette étape devrait :

- Être réalisée avec la collaboration des intervenants afin de tenir compte de leurs préoccupations et besoins de gestion
- Prévoir les paramètres et la forme de présentation des indicateurs, le développement des outils, de même que l'expérimentation et la validation de ceux-ci

Une revue de la littérature sur les indicateurs de gestion et de performance met en lumière six critères de qualité essentiels des indicateurs de qualité :

- Pertinence : correspond à une préoccupation, une attente, un engagement en lien avec l'objectif dont il contribue à mesurer l'atteinte
- Validité : mesure réellement ce qu'il doit mesurer en fonction de ce qui est visé
- Fiabilité : les résultats de sa mesure sont constants chaque fois qu'une mesure est prise dans des conditions identiques
- Faisabilité : relativement facile à obtenir ou à produire
- Convivialité : simple, clair, facile à comprendre et à présenter
- Comparabilité : s'il est standardisé, utilisé par plusieurs organisations et reconnu officiellement<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Gouvernement du Canada. 2012. « Guide des tableaux de bord de la direction pour les projets ». *Gestion des projets du Gouvernement du Canada*, [En ligne]. [<https://www.canada.ca/fr/secretariat-conseil-tresor/services/gestion-information-technologie-projets/gestion-projets/guide-tableaux-bord-direction-projets.html>] (Consulté le 26 mai 2023).

---

## 4. DIAGNOSTIC

### 4.1 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





## 4.2 Grille diagnostique










Au cours de notre mandat, nous avons mis en œuvre différentes procédures d'audit, notamment la vigie de bonnes pratiques, les entrevues avec les intervenants et l'inspection de documents qui nous ont permis d'accumuler des éléments probants sur lesquels repose notre diagnostic de la situation au regard des critères convenus.

CONSTATS	IMPACTS	RECOMMANDATIONS	COMMENTAIRES DE LA VILLE DE DOLBEAU-MISTASSINI	INDICES
<b>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.</b>				
<p><b>1. Processus non documenté</b></p> <p>Nos entrevues réalisées avec la propriétaire du processus (conseillère en communication et relation avec le milieu) ainsi que les différents intervenants (secrétaires des services, inspecteur au sein du service de l'urbanisme, directeur du Service des travaux publics) ont révélé que la Ville ne dispose pas de processus formel, uniforme et documenté à l'égard du traitement des plaintes et requêtes.</p> <p>Nos entrevues ont révélé qu'à défaut de processus documenté et diffusé à l'ensemble des intervenants, la saisie, le suivi et la fermeture de la plainte ou de la requête varient en fonction de la ressource qui la prend en charge.</p> <p>De plus, certains répondants expriment de la difficulté à identifier les services concernés par les plaintes ou requêtes, ce qui implique plusieurs communications avant de pouvoir effectuer le transfert.</p>	<p>L'absence de processus clair, uniforme et documenté en matière de traitement des plaintes et requêtes ne permet pas aux intervenants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ De se référer à une source fiable et commune à l'ensemble des services</li> <li>→ D'identifier les rôles et responsabilités des intervenants</li> <li>→ D'améliorer la communication interservices et éviter ainsi :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Des délais de traitements plus longs</li> <li>- De l'insatisfaction en interne causée par le déficit d'information et la surcharge des demandes en suspens</li> </ul> </li> <li>→ De faciliter l'intégration d'une nouvelle ressource dans l'équipe et le transfert de connaissances ce qui engendre un manque d'autonomie</li> </ul>	<p><b>R1.</b> La Ville devrait élaborer un processus formel, uniforme et documenté illustrant :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Les étapes clés de traitement d'une plainte ou requête</li> <li>→ Les rôles et responsabilités des intervenants impliqués</li> <li>→ Les outils à utiliser</li> <li>→ Les particularités propres à certains services</li> <li>→ Les modes de communication entre les services</li> <li>→ Les interactions avec le propriétaire du processus en cas d'interrogations se rapportant au processus</li> </ul> <p>Cette mesure devra être accompagnée par la formation du personnel afin d'assurer une compréhension uniforme du processus.</p>		  










CONSTATS		IMPACTS	RECOMMANDATIONS	COMMENTAIRES DE LA VILLE DE DOLBEAU-MISTASSINI	INDICES
1.1	<p><b>Rétroactions non systématiques auprès des citoyens lors du traitement des plaintes et requêtes</b></p> <p>Nos entrevues avec les intervenants ainsi que le test de cheminement réalisé avec le Service des travaux publics ont révélé que la Ville n'identifie pas de balises de communication et ne contrôle pas, par le biais de mécanismes formels, la rétroaction envers le citoyen lors du traitement des plaintes ou requêtes.</p>	<p>L'absence de balises de communication pour assurer la rétroaction envers les citoyens fait en sorte qu'ils :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ne sont pas informés sur le statut de leurs plaintes et requêtes ce qui cause de la confusion et les poussent à devoir soumettre à nouveau leurs demandes</li> <li>- Pourraient considérer un manque d'écoute de la Ville ce qui pourrait influencer leur taux de satisfaction en lien avec les services rendus</li> </ul>	<p><b>R2.</b> Dans le cadre de la documentation du processus, la Ville devrait définir, standardiser et établir des balises en matière de communication avec le citoyen lors du traitement des plaintes et requêtes. Elle devrait notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifier et documenter les étapes du processus de traitement des plaintes et requêtes où une communication est souhaitée avec le citoyen</li> <li>- Déterminer les modes de communication à privilégier</li> <li>- Définir des contrôles permettant d'assurer une rétroaction adéquate envers les citoyens</li> </ul>		  
1.2	<p><b>Existence de plaintes et requêtes non traitées</b></p> <p>À la suite de l'examen d'un document fourni par le Service de l'urbanisme, nous avons observé que 72 plaintes et requêtes demeurent non traitées, dont une trentaine remonte à 2020 et antérieurement. Cette situation est générée par l'absence de suivi des plaintes et requêtes.</p>	<p>L'absence de suivi des plaintes et requêtes ne permet pas :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- D'être en contrôle du volume des plaintes et requêtes à traiter</li> <li>- D'assurer une prise en charge et un traitement efficaces des plaintes et requêtes reçues</li> <li>- D'éviter le risque de non-traitement</li> </ul>	<p><b>R3.</b> La définition formelle du processus devrait prévoir le suivi qui en est fait. Un mécanisme de suivi devrait être mis en place afin de valider l'avancement du traitement des plaintes et requêtes. La Ville devrait instaurer un suivi à chaque étape de traitement de la plainte ou requête afin de générer des informations pour fins de gestion, notamment sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les plaintes et requêtes entrantes et leur date d'entrée</li> </ul>		  

CONSTATS		IMPACTS	RECOMMANDATIONS	COMMENTAIRES DE LA VILLE DE DOLBEAU-MISTASSINI	INDICES
			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les plaintes et requêtes en attente de traitement (nombre, motifs, etc.)</li> <li>- Plaintes et requêtes fermées</li> <li>- Délais moyens de traitement des plaintes et requêtes, etc.</li> </ul> <p>La Ville devrait analyser les fonctionnalités de l'outil <i>AccèsCité Territoire</i> à cet effet et en maximiser l'utilisation le cas échéant.</p>		
1.3	<p><b>Priorisation incomplète des plaintes et requêtes</b></p> <p>Bien que nos entretiens confirment qu'une priorisation des plaintes et requêtes est effectuée par le Service des travaux publics en fonction de leur catégorie, il n'y a pas de ligne directrice ou de guide précisant les critères à appliquer pour la priorisation des plaintes et requêtes au sein d'une même catégorie.</p> <p>D'autres entrevues ont révélé que l'évaluation des priorités se fait au jugement des intervenants et selon leur expérience.</p>	<p>L'absence de définitions précises en ce qui concerne la priorité à accorder aux diverses plaintes et requêtes peut créer :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Une iniquité entre les citoyens lorsque : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Des demandes de la même nature obtiennent un traitement différent</li> <li>- Des plaintes ou des requêtes cruciales pourraient ne pas être traitées en priorité</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>R4.</b> La Ville devrait :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Élaborer un guide présentant : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Des lignes directrices claires lors de la priorisation des plaintes et requêtes</li> <li>- Des critères de détermination du niveau de priorité de la plainte ou requête</li> </ul> </li> <li>- Assurer la diffusion du guide et la formation aux intervenants concernés</li> <li>- Assurer le paramétrage du niveau de priorité dans l'outil <i>AccèsCité Territoire</i> (cf. Constat 3)</li> <li>- Tenir un suivi des plaintes et requêtes prioritaires afin d'assurer une résolution dans les meilleurs délais</li> </ul>		  










CONSTATS	IMPACTS	RECOMMANDATIONS	COMMENTAIRES DE LA VILLE DE DOLBEAU-MISTASSINI	INDICES
<p><b>2. Décentralisation et manque d'uniformité dans la gestion des plaintes et requêtes entrantes</b></p> <p>La prise en charge des plaintes et requêtes entrantes se fait, en premier lieu, par les secrétaires de service, celles-ci en assurent la réception et le transfert vers les intervenants concernés.</p> <p>Nos entrevues avec les secrétaires de service ont révélé une gestion non uniforme des plaintes et requêtes. Par exemple, le transfert de plaintes ou requêtes peut être effectué par courriel, via <i>AccèsCité Territoire</i> ou en recourant aux deux canaux simultanément.</p> <p>De plus, nos entrevues et l'examen des documents reçus ont permis de déceler l'absence de données consolidées sur <i>AccèsCité Territoire</i> permettant d'identifier si une plainte ou requête est prise en charge par un autre service.</p>	<p>L'absence d'un processus uniforme conjuguée à la décentralisation des plaintes et requêtes peut :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Occasionner une diminution de l'efficacité et de l'efficience des ressources impliquées dans le processus, ce qui est à l'origine de : <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'exécution de tâches sans valeur ajoutée à l'exemple de transfert simultané de la plainte ou requête via deux canaux</li> <li>- Traitements multiples de la même plainte ou requête arrivée dans plusieurs services à la fois</li> </ul> </li> <li>- Accentuer le risque de la documentation insuffisante des plaintes et requêtes entraînant ainsi : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Une difficulté à distribuer le volume de travail de manière adéquate</li> <li>- Une mauvaise collaboration entre les services</li> <li>- Une absence de suivi auprès du citoyen</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>R5.</b> La Ville devrait affecter la prise en charge des plaintes et requêtes entrantes à des agents de première ligne qui seraient responsables :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De fournir l'accueil et l'assistance adéquats aux citoyens</li> <li>- De documenter l'ensemble des plaintes et requêtes <i>dans AccèsCité Territoire</i></li> <li>- D'assurer le suivi auprès des services de la Ville</li> <li>- De communiquer avec les citoyens</li> </ul> <p>La Ville devrait envisager la centralisation des plaintes et requêtes entrantes et adopter une organisation permettant de rediriger celles-ci vers les agents de première ligne pour assurer l'uniformité du processus.</p>		  
<b>ÉVALUATION DU PREMIER CRITÈRE</b>				
<p>Bien que la Ville de Dolbeau-Mistassini dispose d'un processus de traitement des plaintes et requêtes fonctionnel et que les rôles et responsabilités soient assimilés de manière informelle, elle se doit de définir, de documenter et de communiquer le processus afin que les intervenants partagent une vision commune des objectifs souhaités du processus. De plus, la Ville doit centraliser la réception des demandes et doit également assurer un suivi étroit de l'avancement de ces demandes, et s'assurer d'une priorisation efficace. Tous ces efforts, combinés à un meilleur suivi auprès des demandeurs, lui garantissent un processus qui permet l'utilisation efficace, efficiente et économique des ressources tout en favorisant la satisfaction de ses citoyens.</p>				





CONSTATS	IMPACTS	RECOMMANDATIONS	COMMENTAIRES DE LA VILLE DE DOLBEAU-MISTASSINI	INDICES
<b>DEUXIÈME CRITÈRE – LES OUTILS UTILISÉS PAR LA VILLE DANS LE PROCESSUS DE GESTION DES PLAINTES ET REQUÊTES SONT EFFICACES ET ADAPTÉS, ET ASSURENT LA TRAÇABILITÉ DES ACTIONS DE PRISE EN CHARGE.</b>				
<p><b>3. Sous-utilisation d'AccèsCité Territoire</b></p> <p>Nos entrevues ont révélé que le système <i>AccèsCité Territoire</i> 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. Celle-ci permettrait de décliner le niveau de priorité d'une plainte ou d'une requête par rapport à une autre</li> <li>→ Que le logiciel permet d'offrir un suivi au citoyen qui émet la plainte ou la requête. Cette fonction n'est également pas exploitée par les utilisateurs actuels du logiciel</li> <li>→ Qu'en dépit du fait que les plaintes et requêtes peuvent être identifiées « urgentes » par la secrétaire dans le système <i>AccèsCité Territoire</i> lors de leur saisie, cette fonctionnalité demeure peu utilisée</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'<i>AccèsCité Territoire</i>.</p> <p>Une bonne pratique observée au Service des travaux publics consiste à définir, dans <i>AccèsCité Territoire</i>, les interventions types pour les plaintes ou requêtes les plus courantes. Le système permet également d'attribuer ces actions à des intervenants prédéfinis.</p>	<p>La sous-utilisation des fonctionnalités du logiciel <i>AccèsCité Territoire</i> limite les efforts d'amélioration du processus de gestion des plaintes et requêtes dans la mesure où celle-ci ne favorise pas :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ La traçabilité des plaintes et requêtes</li> <li>→ La responsabilisation des intervenants</li> <li>→ La reddition de compte au sujet de la performance du processus</li> </ul> <p>Le manque de formation à l'égard du logiciel <i>AccèsCité Territoire</i> au sein des différents services peut :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Créer un manque d'adhésion de certains services</li> <li>→ Générer de la résistance au changement si les ressources ne sont pas suffisamment sensibilisées à l'utilité de l'outil</li> </ul>	<p><b>R6.</b> La Ville aurait intérêt à réviser les fonctions disponibles dans <i>AccèsCité Territoire</i> afin de pouvoir cibler toutes les fonctions pertinentes pouvant être utilisées dans le cadre du processus de gestion des plaintes et requêtes.</p> <p><b>R7.</b> Il serait important que la Ville mette en place un processus de formation obligatoire et complet (intégrant les nouvelles fonctions ajoutées) afin de s'assurer que les employés maîtrisent l'ensemble des fonctions disponibles et pertinentes dans le processus de gestion des plaintes et requêtes. De plus, la Ville devrait envisager la formation de superutilisateurs pour fournir un support et des conseils rapides en cas de besoin et pour proposer des fonctionnalités plus efficaces.</p> <p><b>R8.</b> Dans ce sens, la Ville devra intégrer dans sa réflexion, les bonnes pratiques déployées en interne. Ainsi, il serait opportun, pour l'ensemble des services de la Ville, de définir les plaintes et requêtes les plus courantes, de paramétrer les actions nécessaires dans <i>AccèsCité Territoire</i> et les intervenants y correspondant. Ainsi, la communication et le suivi seront améliorés.</p>		        












CONSTATS		IMPACTS	RECOMMANDATIONS	COMMENTAIRES DE LA VILLE DE DOLBEAU-MISTASSINI	INDICES
<b>3.1</b>	<p><b>Dédoublage des tâches de saisie des interventions</b></p> <p>Au Service des travaux publics, les interventions effectuées en vue de la résolution de l'objet d'une plainte ou requête sont saisies doublement. Les contremaîtres préparent des fiches papier que les secrétaires du service documentent ensuite dans <i>AccèsCité Territoire</i>.</p> <p>Lors de nos entretiens, il a été soulevé qu'il existe une application mobile permettant de documenter les travaux effectués dans <i>AccèsCité Territoire</i>. Cependant, seul le Service de l'urbanisme possède les licences requises et l'application est peu utilisée par les intervenants.</p>	<p>La retranscription manuelle des interventions par les contremaîtres peut entraîner :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Des délais dans la documentation des travaux dans le système</li> <li>- Une perte de temps en raison du dédoublement des tâches</li> <li>- Une augmentation du risque d'erreur</li> </ul>	<p><b>R9.</b> La Ville aurait avantage à évaluer le potentiel de la version mobile d'<i>AccèsCité Territoire</i> pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Éliminer la retranscription manuelle d'informations</li> <li>- Exploiter pleinement les fonctionnalités du logiciel</li> <li>- Voir à l'utilisation pour l'ensemble des services concernés par les plaintes et requêtes</li> </ul>		  
<b>3.2</b>	<p><b>Consignation non exhaustive des plaintes et requêtes dans <i>AccèsCité Territoire</i></b></p> <p>Durant nos entrevues, il a été soulevé que l'intervenant au sein du Service de l'urbanisme ne saisit pas les plaintes et requêtes qu'il juge non fondées dans <i>AccèsCité Territoire</i>. Par exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Une plainte pour une construction sans permis. Après vérification, s'il s'avère qu'un permis a été émis, la plainte est jugée alors non fondée</li> </ul>	<p>La non-consignation des plaintes et requêtes non fondées ne permet pas :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De connaître la volumétrie exacte des plaintes et requêtes</li> <li>- D'identifier les tendances et déterminer si des actions de sensibilisation des citoyens sont nécessaires pour réduire le nombre de plaintes non fondées</li> <li>- De témoigner de l'impartialité de la Ville, en montrant que toutes les plaintes sont examinées de manière objective, indépendamment de l'issue qui lui est donnée</li> </ul>	<p><b>R10.</b> La Ville devrait s'assurer de consigner systématiquement les plaintes et requêtes dans <i>AccèsCité Territoire</i> afin :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- D'obtenir des données fiables sur la volumétrie pour prendre des décisions éclairées quant aux efforts à consacrer au traitement</li> <li>- D'assurer un traitement impartial pour l'ensemble des demandes entrantes</li> </ul> <p><b>R11.</b> Conséquemment, une formation des ressources sur l'importance d'avoir une vue complète des plaintes et requêtes est nécessaire.</p>		     







CONSTATS	IMPACTS	RECOMMANDATIONS	COMMENTAIRES DE LA VILLE DE DOLBEAU-MISTASSINI	INDICES
<p><b>4. Sous-utilisation de B-Citi et des formulaires Web</b></p> <p>Implantée récemment, en janvier 2023, l'application B-Citi n'est pas encore utilisée pour formuler une plainte ou une requête.</p> <p>Nous avons également constaté que la plateforme n'est pas mise de l'avant dans la section « Plainte » du site Web de la Ville. L'icône permettant aux citoyens de s'y connecter y est affichée, mais rien n'indique qu'il est possible de formuler une plainte en cliquant dessus.</p> <p>Les formulaires Web, disponibles sur le site Web de la Ville, ne permettent pas au citoyen de sélectionner la catégorie de sa demande.</p> <p>Nos travaux nous ont permis de constater que les plaintes et requêtes adressées via ces deux canaux ne génèrent pas une inscription automatique dans <i>AccèsCité Territoire</i>. À ce jour, la documentation des demandes entrantes représente une tâche manuelle qui pourrait faire l'objet d'optimisation.</p>	<p>La sous-utilisation de l'application B-Citi et des formulaires Web ne permet pas à la Ville de minimiser son intervention dans la documentation des plaintes et requêtes entrantes, car :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La non-catégorisation des plaintes et requêtes adressées via les formulaires Web requiert une étape supplémentaire de tri et de priorisation des demandes transmises aux services concernés</li> <li>- La non-consignation automatique des plaintes et requêtes entrantes dans <i>AccèsCité Territoire</i> ne permet pas d'écarter le risque d'oubli et de perte de suivi des plaintes entrantes</li> </ul>	<p><b>R12.</b> La Ville devrait mettre en place une campagne de promotion pour informer les citoyens de l'existence et des avantages de B-Citi. Elle pourrait, entre autres, afficher le lien de l'application en évidence dans la section « Plainte » du site Web et évoquer aux citoyens la possibilité d'accéder grâce à l'application au suivi du traitement de leurs plaintes ou requêtes.</p> <p><b>R13.</b> La Ville devrait définir des catégories de plaintes et requêtes dans les formulaires Web ce qui favoriserait davantage la prise en charge des demandes entrantes directement par les intervenants concernés.</p> <p><b>R14.</b> La Ville devrait évaluer la possibilité que toute demande reçue via B-Citi et par formulaire Web puisse générer l'inscription automatique d'une plainte ou requête dans <i>AccèsCité Territoire</i>, ce qui éliminerait l'opération de saisie effectuée par les employés de la Ville.</p>		          

CONSTATS		IMPACTS	RECOMMANDATIONS	COMMENTAIRES DE LA VILLE DE DOLBEAU-MISTASSINI	INDICES
5.	<p><b>Banque de connaissances (FAQ) aux informations limitées</b></p> <p>À la suite de la comparaison de la Foire aux questions (FAQ) avec celles de trois villes comparables<sup>4</sup>, nous constatons que l'information disponible dans la FAQ est limitée.</p> <p>Certaines informations non disponibles à la FAQ peuvent être trouvées en effectuant une recherche sur le site Web de la Ville.</p>	<p>Une FAQ aux informations limitées peut :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Contribuer à l'insatisfaction du citoyen si l'information souhaitée est difficile d'accès</li> <li>→ Occasionner l'augmentation du volume des demandes des plaintes et requêtes</li> <li>→ Limiter la qualité des réponses fournies aux citoyens par les intervenants</li> </ul>	<p><b>R15.</b> La FAQ a un double objectif pour améliorer la gestion des plaintes et requêtes. D'une part, elle facilite l'orientation des citoyens et améliore leur satisfaction. D'autre part, elle permet aux intervenants dans le processus d'assurer une réponse claire et uniforme aux citoyens. Le contenu de la FAQ peut être alimenté grâce à la concertation des intervenants autour des besoins en informations exprimés le plus souvent par les citoyens.</p>		  
<b>ÉVALUATION DU DEUXIÈME CRITÈRE</b>					
<p>Bien que la Ville dispose actuellement d'outils et systèmes dédiés à la gestion des plaintes et requêtes, elle n'en a pas instauré une utilisation standard et efficiente au sein des différents services. L'exploitation optimale des outils mis à la disposition des ressources contribuera à une plus grande efficacité du processus des plaintes et requêtes. De plus, une consignation exhaustive au système des données reçues sera primordiale afin d'assurer une traçabilité des actions de prise en charge.</p>					

<sup>4</sup> [En ligne], 2023. Site Web des villes de La Tuque [<https://www.ville.latuque.qc.ca/fr/services-aux-citoyens/questions-frequentes-faq>], Matane [<https://www.ville.matane.qc.ca/faq.html>] et Amos [<https://amos.quebec/services/services-aux-citoyens/faq>].

CONSTATS	IMPACTS	RECOMMANDATIONS	COMMENTAIRES DE LA VILLE DE DOLBEAU-MISTASSINI	INDICES
<b>TROISIÈME CRITÈRE – LA VILLE DISPOSE D'INDICATEURS PERMETTANT DE MESURER LA PERFORMANCE EN MATIÈRE DE TRAITEMENT DES PLAINTES ET REQUÊTES.</b>				
<p><b>6. Manque d'objectifs en lien avec le processus</b> Selon nos entrevues, la Ville n'a pas établi ni énoncé des objectifs en matière de gestion des plaintes et requêtes qui soient assorties de cibles concrètes et mesurables. Par exemple, nos entrevues ont permis d'établir qu'aucun objectif de délai de traitement n'est défini par catégorie de plainte ou de requête.</p>	<p>Sans la formulation d'objectifs précis et de cibles de performance du processus, la mise en place et le suivi d'indicateurs de gestion pertinents sont compromis, ceci peut générer :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Une déresponsabilisation des ressources. Sans objectifs à atteindre, il peut être difficile d'établir une responsabilité claire des ressources, ce qui peut entraver l'efficacité du service à la clientèle</li> <li>- Une incapacité à mesurer la performance. Il peut être difficile d'évaluer de manière objective la performance de la Ville en matière de gestion des plaintes et requêtes</li> <li>- Un manque de direction stratégique dans la gestion des plaintes et requêtes ce qui peut affecter l'efficacité et l'efficience des opérations</li> </ul>	<p><b>R16.</b> La Ville devrait définir des objectifs SMART soit : Spécifiques, Mesurables, Atteignable, Réalistes et Temporels pour la gestion des plaintes et requêtes.</p> <p><b>R17.</b> Il serait important d'assurer la communication des objectifs à tous les intervenants et services concernés.</p> <p><b>R18.</b> La Ville devrait s'assurer d'effectuer le suivi régulier et l'évaluation des objectifs établis afin de valider l'atteinte des objectifs ciblés.</p>		        

CONSTATS		IMPACTS	RECOMMANDATIONS	COMMENTAIRES DE LA VILLE DE DOLBEAU-MISTASSINI	INDICES
7.	<p><b>Absence d'indicateurs de performance</b></p> <p>Bien que la Ville se donne comme mission de dispenser, avec efficacité et efficience, des services municipaux de qualité qui répondent aux besoins de la communauté, nos entrevues nous ont démontré qu'elle ne dispose pas d'indicateurs de performance et ne procède pas à l'analyse des données concernant notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le délai et les taux de résolution des plaintes et requêtes</li> <li>- Le volume de plaintes et de requêtes traitées par intervenant</li> <li>- Le taux de satisfaction des citoyens</li> <li>- L'évolution des plaintes et requêtes selon une fréquence</li> </ul>	<p>L'absence d'indicateurs de performance et d'analyse des données ne permet pas à la Ville :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De s'assurer de la qualité du service offert</li> <li>- D'établir clairement les attentes en matière de services offerts et de gestion interne</li> <li>- De mesurer la réponse aux attentes</li> <li>- De soutenir la planification des ressources humaines</li> <li>- D'orienter les actions nécessaires à mettre en place pour améliorer le processus</li> <li>- De rendre compte aux instances de la Ville</li> </ul>	<p><b>R19.</b> La Ville aurait avantage à assurer la mise en place d'indicateurs de performance conformément aux bonnes pratiques citées à la section 3.3. Conséquemment, elle devra définir les mécanismes de collecte de données relatives à ces indicateurs afin qu'ils soient le plus fiables possible.</p>		  
<b>ÉVALUATION DU TROISIÈME CRITÈRE</b>					
<p>La Ville ne dispose pas d'indicateurs au sein de ses services permettant de mesurer la performance en matière de gestion des plaintes et requêtes. De plus, l'absence d'objectifs clairs et définis rend difficile l'implantation d'indicateurs de performance fiables et pertinents. La mise en place d'indicateurs de performance basés sur des objectifs établis permettra à la Ville d'avoir recours à des mesures fiables et pertinentes sur lesquelles baser ses actions.</p>					

---

## 5. COMMENTAIRES DE LA VILLE

Depuis quelques années déjà, la Ville de Dolbeau-Mistassini cherche à optimiser le processus des plaintes, requêtes et demandes d'information, ayant conscience que les procédures sont peu documentées et le traitement très inégal d'un service à l'autre.

Le changement de culture organisationnelle nécessaire, les coûts et la technologie peu adaptée à la réalité ont fait en sorte de reporter la mise en place des solutions avancées par le passé.

Cette vérification de l'optimisation des ressources, en documentant l'ensemble des processus et en ciblant des objectifs clairs, contribuera grandement au choix des solutions à prioriser dans les prochaines années.

---

## 6. CONCLUSION GLOBALE

L'objectif de l'audit consistait à vérifier si le traitement des plaintes et requêtes à la Ville de Dolbeau-Mistassini permettait une gestion efficace, efficiente et en temps opportun de ces dernières. Bien que le processus en place soit fonctionnel, nous estimons qu'il présente un potentiel d'amélioration significatif ainsi qu'une optimisation des ressources de la Ville.

Pour l'analyse du traitement des plaintes et requêtes, nous avons utilisé des critères applicables établis pour les besoins de l'analyse. Ces critères sont principalement basés sur des pratiques de gestion saines, reconnues par les organisations du milieu municipal ou d'autres secteurs pertinents, ainsi que sur les règles et les mécanismes prévus par la Ville. Il convient de noter que les résultats de cette analyse peuvent ne pas être appropriés pour d'autres objectifs.

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

Mallette S.E.N.C.R.L.  
Société de comptables professionnels agréés <sup>[1]</sup>  
Québec, Canada  
Le 29 septembre 2023

<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 (NCCM) 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 la Norme canadienne de contrôle de qualité : Contrôle qualité des cabinets réalisant des missions d'audit ou d'examen d'états financiers et d'autres missions de certification 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.