

**VILLE DE
VICTORIAVILLE**

**VÉRIFICATION DE
L'OPTIMISATION DES
RESSOURCES**

Rapport final

27 juin 2022

MALLETTE



TABLE DES MATIÈRES

1. Contexte	1
2. Objectifs et critères d'audit	2
3. Portrait de la situation actuelle	3
3.1 Santé urbaine et prospérité	3
3.2 Description du processus	5
3.2.1 Réception	5
3.2.2 Réponse et répartition	5
3.2.3 Prise en charge et traitement	6
3.2.4 Suivi auprès du citoyen	6
3.2.5 Clôture	6
3.3 Outils et systèmes	7
3.4 Informations de gestion et reddition de comptes	7
3.5 Volumétrie	8
4. Diagnostic	12
4.1 Définition des indices	12
4.2 Grille diagnostique	13
4.3 Commentaires de la Ville	21
5. Conclusion globale	21

ANNEXES

Annexe 1 À propos de l'audit

Annexe 2 Énoncé théorique - Indicateurs de performance

1. CONTEXTE

VÉRIFICATION DE L'OPTIMISATION DES RESSOURCES (VOR) PORTANT SUR LE PROCESSUS DE TRAITEMENT DES PLAINTES ET DES REQUÊTES

Les municipalités de 10 000 à 100 000 habitants, dont fait partie la Ville de Victoriaville (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 2020-2021.

La VOR est un outil de gouvernance qui a pour but :

- De valoriser les bonnes pratiques et les bons coups de l'audit
- D'identifier les zones d'amélioration, de quantifier les impacts et d'émettre des recommandations pertinentes

Population : 47 756¹
Budget : 98,3 M\$²
Nbre d'employés : 370



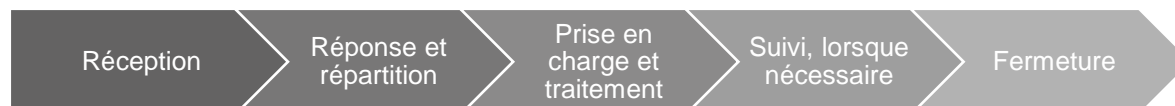
Éléments d'actualité et contextuels

- Le Service des communications et des relations citoyennes est le pilier central du processus de traitement des plaintes et des requêtes et le canal de communication principal entre la Ville et les citoyens
- La prise en charge des plaintes et des requêtes peut être assumée par n'importe quel des services ou divisions de la Ville, malgré la présence d'un guichet unique pour la réception des plaintes et des requêtes.
- La Ville accorde une importance majeure à la qualité de vie de ses citoyens ainsi qu'à la qualité des services offerts par la Ville
- Le nombre de plaintes et de requêtes a augmenté de près de 50 % au cours des 5 dernières années

Commentaires et impacts

- La performance du processus et des outils utilisés est essentielle au maintien des canaux de communication et à la qualité des services offerts aux citoyens
- L'utilisation efficace et efficiente des ressources de la Ville est tributaire d'une définition claire des rôles et des responsabilités de chacun des intervenants
- La Ville doit pouvoir mesurer la performance de son processus de traitement des plaintes et des requêtes puisque c'est ce dernier qui permet d'assurer la communication entre la Ville et les citoyens de même que la réponse à leurs besoins
- L'augmentation du nombre de plaintes et de requêtes entraîne une pression supplémentaire sur le Service aux citoyens (ci-après « SAC ») et la capacité de la Ville à répondre aux besoins de ses citoyens.

Grandes étapes du processus de traitement des plaintes et des requêtes



¹ Institut de la statistique du Québec. (2021-01-14). *Estimations de la population des municipalités, Québec, 1^{er} juillet 2001 à 2020*. Québec. [en ligne] <https://statistique.quebec.ca/fr/fichier/excel-estimations-de-la-population-des-municipalites-quebec-2001-2020.xlsx>.

² Selon le budget de fonctionnement 2021 de la Ville de Victoriaville.

2. OBJECTIFS ET CRITÈRES D'AUDIT

OBJECTIF ET CRITÈRES D'AUDIT — PROCESSUS DE TRAITEMENT DES PLAINTES ET REQUÊTES

Objectif de l'audit



S'assurer que le processus de traitement des plaintes et requêtes de la Ville de Victoriaville permet d'assurer une gestion efficace, efficiente et en temps opportun des plaintes et requêtes reçues, favorisant la satisfaction des citoyens.

La ville de Victoriaville (la Ville) située au Centre-du-Québec est la principale ville en importance dans la MRC d'Arthabaska, représentant à elle seule près du deux tiers de la population totale. En tant que moteur du développement régional du Centre-du-Québec, la Ville accorde une grande priorité à la qualité de vie de ses citoyens.

Dans les orientations de son plan stratégique 2017-2027, la Ville manifeste son aspiration d'être une ville adaptée aux besoins des citoyens. Le processus de traitement des plaintes et des requêtes constitue le principal canal de communication entre la Ville et ses citoyens ainsi qu'un moyen de prendre le pouls de leur satisfaction à l'égard des services rendus par la Ville. Il revêt une importance particulière dans l'application de cette orientation.

Le Service des communications et des relations citoyennes offre un guichet d'entrée unique pour les plaintes et les requêtes des citoyens. En 2019 et 2020, environ 18 000 plaintes et requêtes ont été transmises à la Ville, correspondant à une demande formulée par approximativement le tiers des citoyens. Considérant la croissance de la population, la Ville prévoit que le nombre de requêtes reçues risque d'augmenter, intensifiant ainsi la pression sur le processus de traitement des plaintes et des requêtes.

Soucieuse de maintenir un bon taux de satisfaction à l'égard de son processus de traitement des plaintes et des requêtes, la Ville souhaite mettre ce processus à l'étude afin d'obtenir des recommandations visant son amélioration, notamment par l'utilisation optimale des ressources humaines, financières et matérielles.

CRITÈRES D'AUDIT

1



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

2



La Ville dispose d'un processus permettant une gestion adaptée des plaintes et des requêtes ainsi qu'une définition claire des rôles et responsabilités des ressources impliquées favorisant l'efficacité et l'efficience.

3



La Ville dispose d'outils, d'informations et d'indicateurs assurant le traitement efficace et efficient des plaintes et des requêtes ainsi que l'amélioration continue du processus.

Portée des travaux

Nos travaux d'audit ont couvert les activités liées au traitement des plaintes et des requêtes de la Ville entre janvier 2019 et septembre 2021 inclusivement. Il est cependant possible que certaines des informations obtenues concernent des situations à l'extérieur de cette période.

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



- Norme canadienne de missions de certification 3001, « Missions d'appréciation directe »
- Norme canadienne de contrôle qualité 1, « Contrôle qualité des cabinets réalisant des missions d'audit ou d'examen d'états financiers et d'autres missions de certification »

3. PORTRAIT DE LA SITUATION ACTUELLE

3.1 Santé urbaine et prospérité

La mission de la Ville de Victoriaville est d'offrir des services de qualité et de contribuer à la création de conditions favorables au développement de la collectivité³. Dès 2002, le souci d'enrichir l'expérience citoyenne a mené la Ville à centraliser le traitement des plaintes et des requêtes. Depuis, le SAC désigne le guichet unique où trois ressources sont dédiées à temps complet au traitement des plaintes et des requêtes et par lequel transite la quasi-totalité des celles-ci.

La Ville s'est intéressée au processus de traitement des plaintes et des requêtes à plusieurs occasions à la suite de la mise en place du guichet unique du SAC. En 2018, la Ville a mandaté la firme Léger afin de réaliser une étude ayant pour objectifs de mesurer la satisfaction des citoyens à l'égard de plusieurs services municipaux et d'identifier les actions qui sont prioritaires pour les citoyens. Dans le rapport d'étude publié en 2019, la satisfaction à l'égard de la qualité des services offerts en général et la qualité des communications dépassaient la norme Léger.

En mai 2020, la Division des communications et la Direction générale ont fait l'objet d'un diagnostic organisationnel afin de revoir le partage de certaines responsabilités et d'améliorer l'efficacité des ressources. Ce diagnostic recommandait, entre autres, la révision et l'optimisation du SAC de même que davantage d'encadrement de la part du gestionnaire de la Division des communications. La Ville a également dressé, en cours d'année 2020, un portrait statistique des plaintes et des requêtes reçues identifiant les principaux inducteurs d'activités du SAC et les principales sources d'insatisfaction des citoyens.

En janvier 2021, en cohérence avec les orientations stratégiques de la vision du Plan stratégique 2017-2027, le Service des communications et des relations citoyennes a mis sur pied un comité interservices d'amélioration continue de l'expérience citoyenne (ci-après « comité ») ayant pour mandat d'améliorer, d'uniformiser et de simplifier le service à la clientèle⁴.


³ Ville de Victoriaville (2017), *Plan stratégique 2017-2027*, source tirée de l'intranet de la Ville (inaccessible au public).

⁴ Ville de Victoriaville – Division des communications, *Rapport du portrait actuel du Service aux citoyens*, page 5, source tirée de l'intranet de la Ville (inaccessible au public).


En septembre 2021, le comité a déposé un premier rapport faisant état de la situation actuelle du SAC et d'en analyser les forces, faiblesses et opportunités d'améliorations.

En décembre 2021, la structure organisationnelle de la Ville a été modifiée et la Division des communications, comprenant le SAC, est devenue le Service des communications et des relations citoyennes.

C'est dans l'optique de moderniser et de structurer davantage les services offerts aux citoyens que la Ville a souhaité mettre à l'étude le processus de traitement des plaintes et des requêtes.



« En demeurant à l'écoute de ses citoyens et en maintenant, voire en bonifiant l'offre de services municipaux actuelle, la Ville de Victoriaville s'assurera de maintenir la satisfaction élevée des citoyens. »⁵



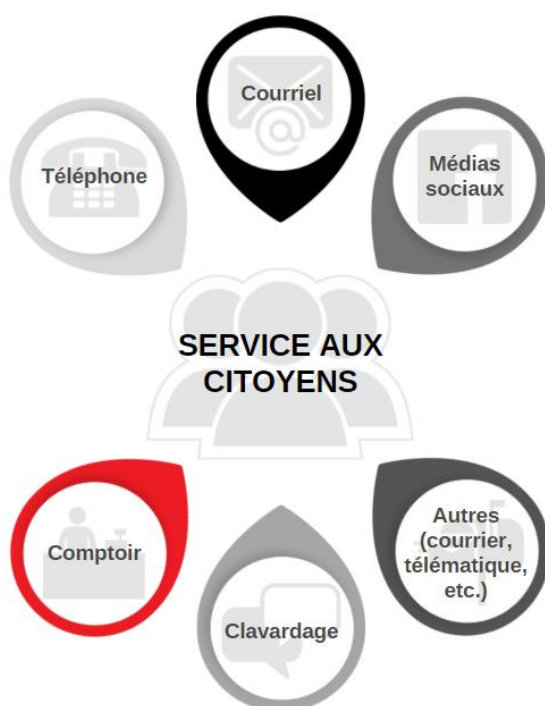
⁵ Ville de Victoriaville. Édition 2019 de l'Indicateur Municipal – Rapport d'analyse d'un sondage de satisfaction à l'égard des services municipaux. Page 16. (document inaccessible au public)

3.2 Description du processus

3.2.1 Réception

Malgré les multiples canaux de communication mis à la disposition des citoyens, les plaintes et les requêtes transitent toutes vers un seul endroit, soit le guichet unique du SAC. Possédant une connaissance approfondie de la Ville puisqu'ils y sont à l'emploi depuis plusieurs années, les trois préposés du SAC assurent la réception et la gestion des différentes plaintes et requêtes transmises par les citoyens.

3.2.2 Réponse et répartition



Lorsqu'il est possible de le faire et selon la nature de la plainte ou de la requête, les préposés du SAC assurent une réponse en première ligne presque immédiate en utilisant principalement le site Internet de la Ville comme banque de connaissances ainsi que la mémoire collective du SAC acquise au fil des années. Les plaintes et les requêtes s'apparentant davantage à de simples demandes d'informations ne sont pas toujours documentées. Cependant, lorsqu'une prise en charge implique plusieurs intervenants, un suivi au citoyen ou des délais de traitement, les préposés du SAC ouvrent systématiquement une plainte ou une requête dans le logiciel *AccèsCité Territoire*.

Le logiciel *AccèsCité Territoire* est configuré pour que chaque nature de plainte ou de requête soit assignée directement à un intervenant. Ainsi, lorsque le préposé du SAC termine l'ouverture de la plainte ou de la requête, dès qu'il clique pour « envoyer la demande », un courriel est transmis à l'intervenant identifié pour l'en informer. Dans certains cas, un seul intervenant est identifié pour l'ensemble des natures de plaintes et requêtes d'un service ou d'une division. Il agit alors à titre de pivot pour la répartition et l'attribution des demandes, selon la disponibilité des ressources du service ou de la division.

L'assignation de la requête ou de la plainte s'effectue majoritairement par le logiciel *AccèsCité Territoire*. Cependant, les préposés au SAC peuvent communiquer directement avec le Service ou l'intervenant pour une prise en charge urgente d'une plainte ou d'une requête, et ce, afin d'en assurer un traitement quasi immédiat. Ce sont alors les préposés du SAC qui documenteront la plainte ou la requête dans le logiciel.

3.2.3 Prise en charge et traitement

Lors du traitement de la plainte ou de la requête, l'intervenant modifie généralement son statut dans le logiciel *AccèsCité Territoire* afin d'indiquer la prise en charge. La priorité de traitement est déterminée par les intervenants selon la date de réception, leur jugement ou leur expérience.

Par la suite, l'intervenant s'assure d'effectuer les interventions nécessaires pour régler la plainte ou la requête. Le délai de traitement varie selon le type de plainte ou de requête, le volume de demandes à traiter et du niveau d'urgence de ces dernières. Néanmoins, l'objectif principal des intervenants demeure d'offrir aux citoyens un service de qualité, rapide et efficace.

L'intervenant s'assure également de documenter les interventions réalisées dans le dossier créé dans le logiciel *AccèsCité Territoire* pendant sa réalisation.

3.2.4 Suivi auprès du citoyen

Aucun suivi systématique au citoyen n'est prévu lors de la réception, de la prise en charge, du traitement ou de la clôture. Par ailleurs, lorsque la plainte ou la requête concerne une demande dont le traitement s'échelonne dans le temps ou qui nécessite plusieurs étapes ou intervenants, un suivi est généralement effectué avec le citoyen afin de l'informer de l'avancement de sa demande.

Cependant, si un citoyen demande explicitement un suivi, cette attente est prise en compte et inscrite dans *AccèsCité Territoire*. L'intervenant responsable du traitement ou un préposé du SAC assure alors le suivi, au moment de la clôture ou à chacune des grandes étapes précédentes, selon ce qui a été discuté avec le citoyen.

3.2.5 Clôture

La plupart du temps, la plainte ou la requête est fermée par l'intervenant responsable du traitement en modifiant le statut pour « complété » dans le logiciel *AccèsCité Territoire*. Toutefois, certains intervenants préfèrent transmettre par courriel un compte rendu du traitement au SAC afin qu'un préposé se charge de documenter les interventions réalisées dans le logiciel et de fermer la plainte ou la requête.

3.3 Outils et systèmes

Le logiciel *AccèsCité Territoire* est utilisé par l'ensemble des intervenants du processus pour :

- Documenter les plaintes ou les requêtes
- Communiquer entre les services
- S'assurer d'une prise en charge et du traitement des plaintes et des requêtes
- Extraire des informations et des données à des fins de gestion

La Ville utilise également la *Suite Office* dans ses activités courantes. Les préposés du SAC ont accès à une boîte de courriels partagée, en plus de leur boîte de courriels individuelle. La totalité des plaintes et des requêtes soumises par les formulaires en ligne (*typeform*) ainsi que les demandes citoyennes transmises par courriel est acheminée vers la boîte de courriels partagée du SAC. Lorsqu'un préposé prend en charge une demande, il déplace le courriel reçu dans sa boîte de courriels individuelle.

Les préposés du SAC ont également accès à différents outils auxquels se référer pour traiter les demandes en première ligne tout en offrant une réponse de qualité, tels que :

- GOcité Web – Localisation géospatiale et informations géographiques
- Intercom – Support client et clavardage en ligne intégré au site Internet
- CommandCentral – Gestion des interventions de la sécurité publique
- Sentinel – Gestion des horodateurs pour les stationnements

Les plaintes et les requêtes reçues à la Division des transports nécessitent généralement l'intervention de plusieurs intervenants et de diverses instances de gouvernance. Ainsi, la Division des transports utilise un fichier Excel pour compiler les informations qui doivent être soumises au comité consultatif sur le transport et pour lesquelles un suivi organisé et à plus long terme est nécessaire.

3.4 Informations de gestion et reddition de comptes

Le Directeur du Service des communications et des relations citoyennes présente mensuellement aux élus un rapport des plaintes et des requêtes reçues, en cours de traitement ou complétées, par district électoral, afin qu'ils soient au fait des événements survenus sur leur territoire. Chaque service reçoit également par courriel un rapport détaillé par nature des plaintes et des requêtes traitées par son service.

Les gestionnaires des services et des divisions utilisent ces rapports pour :

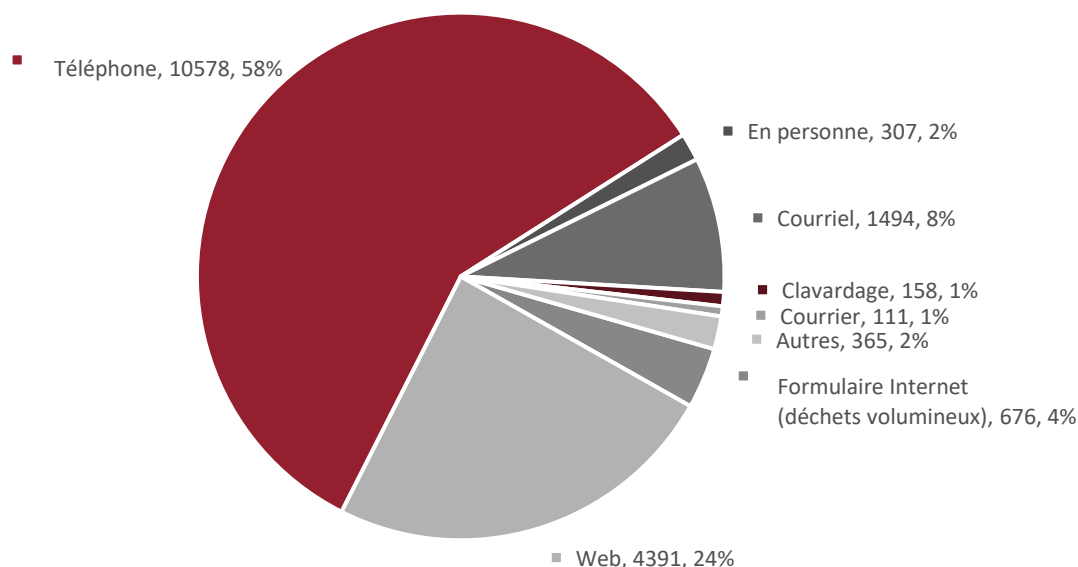
- Analyser les délais et le volume de traitement
- Analyser les natures de plaintes et des requêtes reçues
- Détecter des enjeux ou des problèmes en lien avec le traitement des plaintes et des requêtes par les intervenants

3.5 Volumétrie

La croissance de la population de la Ville (7 % entre 2014 et 2021) a entraîné une augmentation des plaintes et des requêtes. En 2015, le volume de plaintes et de requêtes reçues et comptabilisées était de 12 444 alors qu'en 2021, ce nombre dépassait 18 000, soit une augmentation de 46 %⁶. En excluant les demandes internes, le SAC ainsi que les autres intervenants du processus ont traité 17 892⁷ plaintes et requêtes en 2021.

Le graphique 1.1 présente les canaux de communication utilisés par les citoyens pour acheminer leurs plaintes ou requêtes à la Ville. Selon les données extraites du logiciel *AccèsCité Territoire*, le téléphone est le canal de communication privilégié par les citoyens dans plus de 50 % des cas, suivi du site Web dans près de 25 % des cas.

Graphique 1.1 – Provenance des plaintes et des requêtes en 2020

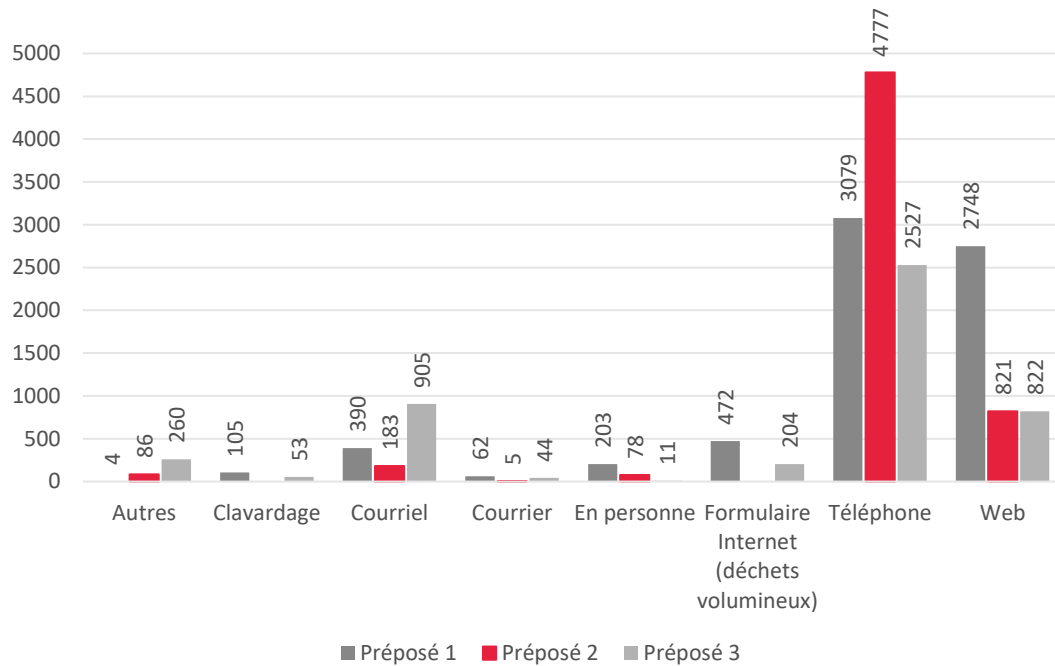


⁶ Division des communications. (2021), *Service aux citoyens – Portrait actuel*, source tirée de l'intranet de la Ville de Victoriaville (inaccessible au public).

⁷ Cette donnée inclut les plaintes, les requêtes ainsi que les demandes d'accueil et d'informations.

Le graphique 1.2 présente le volume annuel traité par chaque préposé du SAC selon la provenance. L'analyse des données du graphique démontre qu'une certaine répartition des activités basée sur la provenance est réalisée et que la part du volume total traité par chacun des préposés varie de 27 % à 39 %.

Graphique 1.2 – Répartition du volume de plaintes et de requêtes traitées par les préposés du SAC, par provenance, en 2020

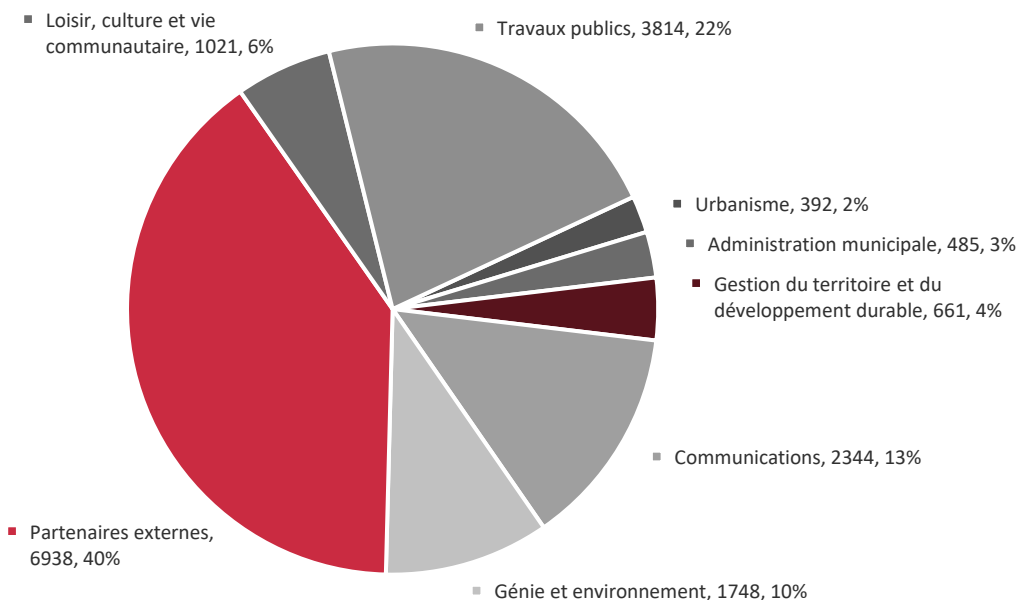


Le graphique 2 présente le nombre de plaintes, de requêtes et de demandes d'informations traitées par service. On constate que les services offerts par les partenaires externes sont les principaux inducteurs de plaintes et de requêtes de la part des citoyens. Ceux-ci comprennent, entre autres :

- La Société protectrice des animaux d'Arthabaska (SPA Arthabaska)
- Gesterra - Gestion globale des matières résiduelles
- Des demandes pour des problématiques devant être adressées à d'autres instances telles que :
 - Le ministère des Transports du Québec
 - Le ministère des Forêts, de la Faune et des Parcs
 - La Sûreté du Québec

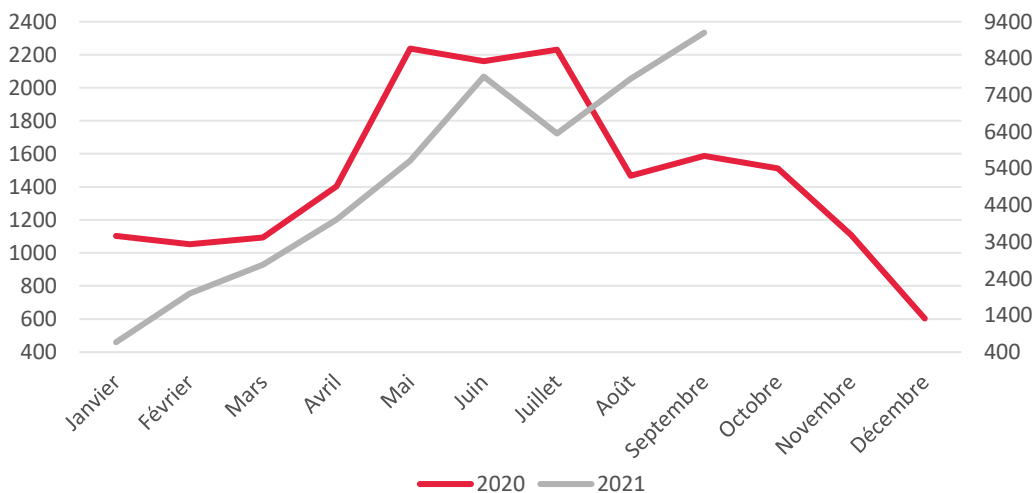
Le Service des communications et des relations citoyennes génère 13 % des plaintes et des requêtes. Ce total comprend les demandes destinées au commissionnaire assurant les services postaux internes entre les différents bâtiments de la Ville ainsi que la livraison de bacs verts ou de bacs bruns. Ce ne sont donc pas des plaintes et des requêtes corollaires à la qualité des services offerts aux citoyens par ce Service, mais plutôt à la réalisation des tâches quotidiennes prévues du commissionnaire.

Graphique 2 - Nombre de plaintes et de requêtes traitées par service, excluant les plaintes et les requêtes internes, en 2020



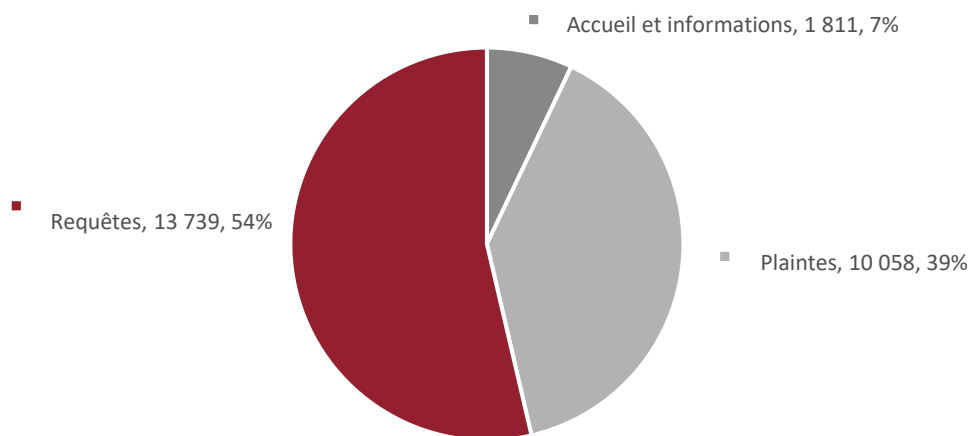
Le graphique 3 illustre la répartition des plaintes et requêtes par mois pour l'année 2020. Ce dernier démontre une hausse importante des plaintes et requêtes pour la période estivale, soit entre mai et septembre.

Graphique 3 - Tendence du nombre de plaintes et de requêtes par mois, en 2020 et entre janvier et septembre 2021⁸



La répartition des demandes selon le type, tel que présenté au graphique 4, démontre que les requêtes représentent la majorité des demandes traitées. Le type « Accueil et informations » est inclus dans l'analyse volumétrique puisqu'il s'agit de demandes externes de citoyens.

Graphique 4 – Répartition des plaintes et des requêtes reçues en 2020 selon le type



⁸ Les données relatives aux périodes ultérieures à septembre 2021 n'étaient pas disponibles au moment de réaliser nos travaux.

4. DIAGNOSTIC

4.1 Définition des indices

La description des constats présentés dans la grille diagnostique est accompagnée de celle des impacts qui y sont associés. Les recommandations que nous proposons y sont jointes. Ces recommandations sont classées selon les trois indices suivants :

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



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 ateliers 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	INDICES
CRITÈRE 1 : LE PROCESSUS DE COMMUNICATION AUX CITOYENS À L'ÉGARD DE LA RÉCEPTION, DU TRAITEMENT ET DU SUIVI DES PLAINTES ET DES REQUÊTES EST SYSTÉMATIQUE ET DOCUMENTÉ			
1.1 ENGAGEMENTS ENVERS LES CITOYENS			
<p>La mission et les valeurs de la Ville démontrent l'importance qu'elle accorde à la qualité de vie de ses citoyens. Son engagement à améliorer la qualité des services offerts aux citoyens se traduit également dans ses actions, par exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les assises du plan stratégique 2017-2027 ont été élaborées à la suite de vaste consultation citoyenne - Des sondages ont récemment été réalisés afin de mesurer le niveau de satisfaction des citoyens à l'égard de la qualité des services offerts <p>Bien que la Ville manifeste de manière continue son engagement à toujours améliorer la qualité de vie de ses citoyens, elle ne dispose pas de déclaration de service au citoyen à l'égard du processus de traitement des plaintes et des requêtes faisant état de :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ses engagements - Ses objectifs - Ses cibles - Ses priorités <p>De plus, la Ville n'a pas développé ni diffusé de politique interne précisant les priorités d'actions, les objectifs et les attentes des gestionnaires et des instances de la Ville à l'égard du processus de traitement des plaintes et des requêtes.</p>	<p>L'absence d'une déclaration de service au citoyen et d'une politique interne ne permet pas à la Ville de :</p> <ul style="list-style-type: none"> - S'engager envers le citoyen ni d'établir clairement le niveau de service auquel le citoyen est en droit de s'attendre - S'assurer que la priorisation des plaintes et des requêtes reçues est en corrélation avec les priorités de la Ville - Mesurer la performance du processus et l'atteinte des cibles et objectifs en matière de délais, de qualité et de volume <p>L'absence de politique interne ne permet pas aux intervenants de partager une vision commune du processus à l'étude qui serait en adéquation avec les attentes des gestionnaires, du conseil municipal et des citoyens.</p>	<p>La Ville devrait élaborer une déclaration de service aux citoyens détaillant ses engagements, ses objectifs, ses cibles et ses priorités en matière de traitement des plaintes et des requêtes et la diffuser à l'ensemble de sa population.</p> <p>De plus, afin de bien encadrer le traitement des plaintes et des requêtes et d'assurer la qualité du service offert aux citoyens, la Ville devrait implanter une politique interne de traitement des plaintes et des requêtes précisant ses attentes envers les intervenants du processus en ce qui a trait notamment aux éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le niveau de qualité du service offert - Les cibles et les objectifs à atteindre - La reddition de comptes et le suivi 	  




CONSTATS	IMPACTS	RECOMMANDATIONS	INDICES
1.2 COMMUNICATIONS AVEC LE CITOYEN			
<p>Bien qu'un suivi soit réalisé avec le citoyen lorsqu'il en fait la demande, le processus actuel ne prévoit pas de communication systématique avec le citoyen lors des différentes étapes du processus.</p> <p>Également, malgré l'importance accordée par la Ville à la qualité du service offert aux citoyens, cette dernière ne réalise pas de vigie sur les délais et le contenu des réponses des intervenants.</p> <p>Actuellement, le citoyen peut fixer ses attentes pour le délai de traitement dans le formulaire Web pour la soumission de plaintes et de requêtes. Les intervenants rencontrés ont indiqué ne pas prendre en compte cette information lors du traitement et de la documentation des plaintes et des requêtes reçues puisque :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le choix du délai ne tient pas compte de la nature de la plainte ou de la requête ni des délais réels de traitements - La majorité des demandeurs indique un délai souhaité de 24 heures <p>Finalement, les natures des plaintes et des requêtes nécessitant ou non un suivi ne sont pas clairement définies.</p>	<p>Le manque de communication systématique à chacun des jalons importants du traitement ou lors d'une intervention peut entraîner :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Des insatisfactions chez les citoyens, dans la mesure où ils ne peuvent pas connaître l'état d'avancement du traitement de leur plainte ou de leur requête - Une diminution de la qualité de l'expérience citoyenne vécue - Une augmentation du volume d'appels afin de s'enquérir de l'évolution d'une demande - Une duplication de la même requête dans le système <p>Le manque de vigie sur la qualité des réponses ne permet pas de s'assurer que les demandes sont traitées conformément aux standards de qualité de la Ville et ne favorise pas l'amélioration continue des communications avec les citoyens.</p> <p>La possibilité pour les citoyens de choisir des délais de traitement risque de créer des attentes possiblement inatteignables par le SAC.</p> <p>De plus, l'absence d'identification des natures des plaintes et des requêtes ne nécessitant pas de suivi ne permet pas d'aviser d'emblée le citoyen qu'aucun suivi ne sera effectué à la suite de sa demande.</p>	<p>La Ville devrait établir et documenter un processus de communication avec le citoyen en y détaillant :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les moments ou les jalons où une communication sur la progression du traitement de la plainte ou de la requête doit être transmise au citoyen - Les intervenants responsables de cette communication - Les outils à utiliser pour la communication ou le mode de communication à favoriser - Les natures des plaintes et des requêtes pour lesquelles aucun suivi ne sera effectué <p>Afin d'assurer la qualité de la réponse aux citoyens, la Ville devrait réaliser une vigie des communications avec les citoyens (courriels, avis automatisés, etc.) et de la documentation des plaintes et des requêtes traitées.</p> <p>La Ville devrait également modifier les formulaires Web afin d'enlever la possibilité de faire des demandes de suivi ou de sélectionner le délai souhaité pour le traitement.</p>	  
ÉVALUATION DU PREMIER CRITÈRE			
<p>La Ville aurait avantage à établir un processus de communication clair et à préciser les suivis à réaliser en fonction de jalons identifiés. Bien que la Ville assure un suivi auprès du citoyen lorsque nécessaire, ce suivi n'est pas systématique sauf lors d'une demande explicite du citoyen (1.2).</p> <p>Par ailleurs, la création et la diffusion d'une déclaration de service aux citoyens définissant les engagements, les objectifs, les cibles et les priorités de la Ville et des instances de gouvernance en matière de traitement des plaintes et des requêtes (1.1) permettraient aux citoyens et aux intervenants de partager une vision commune de la relation citoyenne et de bien arrimer les attentes des citoyens à l'égard de la qualité du service offert (1.1 et 1.2).</p>			




CONSTATS	IMPACTS	RECOMMANDATIONS	INDICES
CRITÈRE 2 : LA VILLE DISPOSE D'UN PROCESSUS PERMETTANT UNE GESTION ADAPTÉE DES PLAINTES ET DES REQUÊTES AINSI QU'UNE DÉFINITION CLAIRE DES RÔLES ET RESPONSABILITÉS DES RESSOURCES IMPLIQUÉES FAVORISANT L'EFFICACITÉ ET L'EFFICIENCE.			
2.1 RÔLES ET RESPONSABILITÉS			
<p>Bien que les intervenants connaissent leurs rôles et responsabilités dans le processus de traitement des plaintes et de requêtes, ceux-ci ne sont pas formellement définis, documentés et communiqués.</p> <p>Notre examen de la documentation et des informations recueillies lors des entretiens avec les intervenants ont démontré :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Que la méthode de documentation, de suivi et de clôture de la plainte ou de la requête varie en fonction de l'intervenant - Qu'il n'y a pas de ressources informationnelles structurées, officielles et mises à jour régulièrement qui permettraient d'assurer la qualité et la rapidité du traitement de certaines demandes <p>En cas d'absence de l'intervenant rattaché à la nature de plainte ou requête sélectionnée, le SAC n'a pas accès à une personne ressource pour assurer la prise en charge de la plainte ou requête par un autre intervenant.</p>	<p>L'absence de rôles et responsabilités définis, documentés et communiqués peut occasionner :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Un dédoublement des tâches - L'exécution de tâches sans valeur ajoutée - De l'ambiguïté dans le traitement des plaintes et des requêtes, dans la mesure où les intervenants ne connaissent pas les limites de leurs rôles ou responsabilités. <p>Par ailleurs, l'absence de responsable du processus dans chaque service et division ne favorise pas une collaboration adéquate entre les services, le SAC et les intervenants.</p> <p>En cas d'absence ou de vacances prolongées d'un intervenant identifié pour certaines plaintes ou requêtes, il peut arriver que la demande de prise en charge en deuxième ligne ne soit pas traitée et qu'elle demeure en attente jusqu'à la prochaine reddition mensuelle ou jusqu'au moment du rappel du citoyen, s'il y a lieu. De tels délais pourraient nuire à l'atteinte des objectifs de la Ville en matière de qualité du service offert aux citoyens.</p>	<p>La Ville devrait documenter le processus de traitement des plaintes et des requêtes et détailler les rôles et responsabilités des intervenants impliqués à chacune des étapes.</p> <p>La Ville devrait considérer l'identification d'un responsable du processus de traitement des plaintes et des requêtes dans chacun des services et des divisions afin d'assurer un traitement rapide des plaintes et des requêtes et le maintien de la communication :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Entre les services et divisions de la Ville - Entre la Ville et les citoyens 	  




CONSTATS	IMPACTS	RECOMMANDATIONS	INDICES
<p>2.2 ORGANISATION DU TRAVAIL ET PRIORISATION</p> <p>Bien que les préposés du SAC effectuent une répartition somme toute équitable des activités de traitement des plaintes et des requêtes comme le démontre le graphique 1.2 (Répartition du volume de plaintes et de requêtes traitées par les préposés du SAC, par provenance, en 2020) à la section 3 du rapport, cette répartition n'est pas encadrée de manière formelle. Plus particulièrement, il n'existe pas de lignes directrices relativement :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aux critères de répartition à utiliser pour le partage des tâches et des activités du SAC - Au type de plaintes ou de requêtes qui devraient être traitées en première ligne - À la priorisation des plaintes et des requêtes, en corrélation avec les priorités identifiées par la Ville et les citoyens, s'il y a lieu. <p>Par ailleurs, comme le démontre le graphique 3 (Tendance de nombre de plaintes et requêtes, par mois, en 2020 et 2021), à la section 3.5, il existe une certaine saisonnalité dans le niveau d'activités du SAC. La période de l'année où l'on constate le plus haut taux d'achalandage au SAC concorde avec la période estivale et, par conséquent, la période des vacances des préposés. Selon les intervenants rencontrés, malgré la conjugaison de la hausse de l'achalandage et des absences, il n'y a pas d'embauche d'employés temporaires ou des stagiaires pendant cette période.</p>	<p>Les notions de raisonnable et d'urgence sont différentes d'une personne à l'autre. Ainsi, l'absence de définition précise du niveau de priorité à accorder aux diverses plaintes et requêtes peut créer de l'iniquité entre les citoyens lorsqu'une demande est traitée en première ligne par un préposé alors qu'une demande identique, reçue par un autre préposé, est transmise en deuxième ligne à un autre intervenant.</p> <p>De plus, des plaintes ou des requêtes cruciales pour la Ville et les instances de gouvernance pourraient ne pas être traitées en priorité.</p> <p>Par ailleurs, la Ville n'embauche pas d'employés temporaires ni de stagiaires en remplacement des préposés réguliers lors de périodes de fort achalandage, d'absences prolongées ou de vacances, ce manque de personnel pourrait nuire à la qualité du service offert.</p> <p>L'absence de lignes directrices pour la répartition de la charge de travail pourrait nuire à la bonne ambiance et à la collégialité nécessaire à l'offre de service de qualité aux citoyens, si un déséquilibre était constaté.</p>	<p>La définition des priorités d'action permet aux intervenants d'assurer une gestion des plaintes et des requêtes répondant aux attentes de la Ville. Les priorités devraient être définies en fonction :</p> <ul style="list-style-type: none"> - De la variation anticipée et attendue du volume de plaintes et de requêtes - De la vision stratégique de la Ville - Des besoins des citoyens - Des enjeux politiques ou des éléments d'actualité - Des urgences commandées par la situation <p>Par ailleurs, la Ville devrait s'assurer que l'organisation du travail du SAC soit bien encadrée. À cet effet, la présence d'un coordonnateur permettrait d'assurer le maintien de la qualité du service offert aux citoyens et de prévoir :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Suffisamment de temps pour assurer, lorsqu'il y a lieu : <ul style="list-style-type: none"> - Les suivis aux citoyens - La réponse en première ligne - La documentation adéquate des interventions - Le remplacement des ressources en cas d'absences prolongées ou de vacances et lors des périodes où il y a une hausse prévue de l'achalandage 	  

CONSTATS	IMPACTS	RECOMMANDATIONS	INDICES
ÉVALUATION DU DEUXIÈME CRITÈRE			
<p>La Ville dispose d'un processus de traitement des plaintes et des requêtes plutôt agile. Cependant, une documentation formelle ainsi qu'une définition précise des rôles et responsabilités favoriseraient l'utilisation efficiente et efficace des intervenants et des ressources de la Ville (2.1).</p> <p>La grande autonomie consentie aux intervenants du processus au regard de la priorisation des plaintes et des requêtes ne favorise pas le traitement uniforme des celles-ci. Par ailleurs, cette approche pourrait nuire à l'atteinte des objectifs de la Ville en matière de qualité des services offerts aux citoyens si elle n'est pas adéquatement encadrée par des lignes directrices claires et en harmonie avec les stratégies de la Ville (2.2).</p>			

CRITÈRE 3 : - LA VILLE DISPOSE D'OUTILS, D'INFORMATIONS ET D'INDICATEURS ASSURANT LE TRAITEMENT EFFICACE ET EFFICIENT DES PLAINTES ET DES REQUÊTES AINSI QUE L'AMÉLIORATION CONTINUE DU PROCESSUS

3.1 UTILISATION DES OUTILS ET SYSTÈMES			
<p>Nos entretiens et le test de cheminement ont démontré que les intervenants du processus ne connaissent pas ou n'utilisent pas toutes les fonctionnalités disponibles dans le logiciel <i>AccèsCité Territoire</i> tels que :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les indicateurs du niveau de priorité et du type de suivi à réaliser - La documentation dans l'onglet « interventions » - L'utilisation de l'onglet « notes » - L'automatisation des communications - L'option de requête interne <p>Par ailleurs, le Service des communications et des relations citoyennes a développé un formulaire pour les plaintes internes alors que les autres services n'en possèdent pas et utilisent d'autres méthodes.</p> <p>Également, lors de la création d'une fiche de suivi, une multitude de natures sont disponibles (447), dont plusieurs en double, dans le logiciel <i>AccèsCité Territoire</i> et aucun guide ne permet d'identifier s'il s'agit d'une plainte ou d'une requête.</p>	<p>La sous-utilisation des fonctionnalités du logiciel pourrait entraîner :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Une diminution de l'efficacité - Un risque d'itération des données lors de la retranscription et un manque de standardisation - Une duplication des tâches - La réalisation de tâches manuelles sans valeur ajoutée telles que la retranscription d'informations dans un courriel <p>De plus, les préposés du SAC doivent utiliser un outil de requête différent lorsqu'ils souhaitent s'adresser au Service des communications et des relations citoyennes, créant une certaine frustration et une incohérence face aux attentes quant à l'utilisation du logiciel <i>AccèsCité Territoire</i>.</p> <p>Le classement de la plainte ou la requête dans le logiciel est quelque peu aléatoire compte tenu de :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La multitude de natures de plaintes et de requêtes qui risque d'éparpiller l'information de gestion pertinente. 	<p>La Ville devrait considérer l'analyse des fonctionnalités du logiciel <i>AccèsCité Territoire</i> afin d'identifier celles que les intervenants souhaitent utiliser et d'optimiser notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'automatisation et la standardisation des communications avec les citoyens - La documentation des interventions réalisées <p>Subséquentement, la Ville pourra s'assurer que le logiciel répond toujours à ses besoins.</p> <p>De plus, la Ville devrait réexaminer les différentes natures actuellement indiquées dans le logiciel <i>AccèsCité Territoire</i> pour s'assurer que le degré de détails actuel répond aux besoins d'informations de la Ville et définir le lexique afférent au processus de traitement des plaintes et des requêtes.</p>	  

CONSTATS	IMPACTS	RECOMMANDATIONS	INDICES
<p>De plus, la réception des plaintes et des requêtes par courriel se fait via une boîte de courriels partagée entre les préposés du SAC qui doivent déplacer le courriel reçu dans leur boîte de courriels personnelle pour y répondre ce qui peut entraîner l'ouverture de plaintes ou de requêtes en double et même un arrêt de traitement.</p>	<p>→ L'interprétation personnelle de chaque préposé du SAC, en l'absence de guide définissant ce qui consiste en une plainte ou une requête</p> <p>La création de plaintes ou de requêtes en double dans le système entraîne une perte d'efficacité et d'efficience pour les préposés et les autres intervenants du processus lorsque la demande doit être transférée pour une prise en charge en deuxième ligne.</p> <p>De plus, le déplacement des courriels reçus dans la boîte de courriels personnelles peut entraîner un arrêt de traitement puisque le courriel reçu n'est plus accessible aux autres préposés du SAC.</p>	<p>Enfin, bien que l'utilisation d'une boîte de courriels partagée soit une bonne pratique afin de faciliter la communication, la Ville devrait s'assurer que le processus de classement soit systématiquement appliqué, si elle veut poursuivre avec cette méthode de réception des plaintes et des requêtes.</p>	
<p>3.2 BANQUE DE CONNAISSANCES</p>			
<p>Les intervenants du processus ne disposent pas d'une banque de connaissances internes centralisée, partagée et maintenue à jour. Ainsi, des documents et des ressources informationnelles ont été développés par les intervenants au fil du temps et de manière informelle.</p> <p>La seule source de données centrale disponible actuellement est le site Internet de la Ville. Lors de nos entretiens, les intervenants du processus que nous avons rencontrés ont indiqué que certaines informations s'y trouvant sont désuètes.</p>	<p>L'absence de banque de connaissances structurée à l'interne et la création de sources d'informations non formelle induisent un risque d'inexactitudes des données, nécessitent une vigie continue de plusieurs intervenants et pourraient entraîner un dédoublement du travail réalisé.</p> <p>Par ailleurs, la présence d'informations désuètes contribue à augmenter la tâche des préposés du SAC.</p>	<p>La Ville devrait amorcer une réflexion quant à la création d'une base de connaissances centrale et accessible aux intervenants du processus. Cette réflexion devrait prévoir, sans s'y limiter, les éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> → Le niveau de détail souhaité → Les responsables de la mise à jour des informations → Les attentes en ce qui a trait à l'utilisation des informations pour répondre aux demandes des citoyens → La fréquence de mise à jour → Les utilisateurs et leurs besoins <p>Par ailleurs, la Ville devrait s'assurer que les informations qui se trouvent sur le site Internet sont justes et mises à jour régulièrement afin de réduire le volume d'interventions à réaliser par les préposés du SAC en lien avec la consultation du site Internet.</p>	  

CONSTATS	IMPACTS	RECOMMANDATIONS	INDICES
<p>3.3 MESURE DE LA PERFORMANCE</p> <p>La Ville compile le volume des plaintes et de requêtes reçues, en cours et traitées par mois et par secteur, mais elle ne dispose pas d'indicateurs ni de cibles permettant d'évaluer la performance du processus.</p> <p>Les rapports mensuels générés pour les services visent seulement à vérifier qu'il n'y a pas de volume élevé de plaintes ou de requêtes non traitées; ils ne sont pas mis en relation avec des cibles et objectifs de niveau de service. Toutefois, les intervenants rencontrés ont mentionné que les rapports actuels contribuaient tout de même à soutenir la prise de décision ou la détection de problématiques et enjeux.</p> <p>Bien que la qualité du service offert aux citoyens soit une valeur fondamentale de la Ville, elle ne dispose pas d'indicateurs et ne procède pas à l'analyse des données concernant :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le délai de réponse et la qualité de la réponse - Le volume de plaintes et de requêtes traitées par intervenant ou par service - La provenance (secteurs géographiques, groupes d'âge ou partenaires impliqués) <p>La Ville s'assure cependant de mesurer le niveau de satisfaction des citoyens par la réalisation régulière de sondages par des firmes externes. Cependant, les résultats des sondages ne semblent pas nécessairement connus de tous les intervenants du processus de traitement des plaintes et des requêtes.</p>	<p>L'absence de cibles, d'indicateurs et d'analyse des données ne permet pas à la Ville :</p> <ul style="list-style-type: none"> - De s'assurer de la qualité du service offert - D'établir clairement les attentes en matière de service offert et de gestion interne - De mesurer la réponse aux attentes - De soutenir la planification des ressources humaines - De cibler et d'anticiper les besoins d'informations des intervenants et des citoyens - D'identifier les lieux générant un nombre élevé de plaintes ou de requêtes - D'orienter les actions nécessaires à mettre en place pour améliorer le processus <p>Ainsi, il est difficile pour les préposés du SAC, de même que pour les autres intervenants, d'orienter les efforts et les actions en corrélation avec la vision stratégique de la Ville, les attentes des instances de gouvernance de celle-ci et les attentes des citoyens.</p>	<p>La Ville devrait :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Établir et diffuser clairement les attentes de la haute direction ainsi que les cibles, les objectifs et les indicateurs de performance clés à l'égard des services offerts - Définir le contenu et la fréquence de la reddition de comptes afin d'en assurer la pertinence, tant pour les intervenants du processus que pour les différentes instances <p>La mise en place d'indicateurs de performance conformes aux bonnes pratiques soulevées à l'annexe 2 permettrait d'orienter les actions à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs stratégiques de la Ville et en mesurer l'atteinte.</p>	  

CONSTATS	IMPACTS	RECOMMANDATIONS	INDICES
3.4 FORMATION DES INTERVENANTS			
<p>Il n'existe pas de plan de formation et de processus d'accueil lors de l'embauche de nouveaux préposés ni de plan de formation continue contribuant au maintien des connaissances des préposés du SAC en matière de service à la clientèle et d'utilisation des logiciels et outils de travail.</p> <p>Comme mentionné au constat 2.1, les intervenants rencontrés ont indiqué ne pas avoir de logigramme ou de guide auquel se référer pour soutenir la réalisation du processus. Ils ont précisé ne pas avoir reçu de formation dans les dernières années concernant le logiciel <i>AccèsCité Territoire</i>, et ce, malgré une demande concrète à cet effet.</p>	<p>Le manque de formation offerte aux intervenants pour l'utilisation du logiciel peut être à l'origine :</p> <ul style="list-style-type: none"> - D'une sous-utilisation des fonctionnalités accessibles dans <i>AccèsCité Territoire</i> - D'activités manuelles sans valeur ajoutée par les intervenants <p>Par ailleurs, l'absence de documents de référence ou de logigramme peut nuire à l'intégration de nouveaux intervenants ainsi qu'à la compréhension du processus dans son ensemble et des impacts de chacune des actions posées.</p>	<p>La Ville devrait s'assurer de développer l'offre de formation, avec ou sans la collaboration de ses fournisseurs, pour les outils utilisés dans le cadre du processus de traitement des plaintes et des requêtes afin d'uniformiser, d'optimiser et de standardiser l'utilisation de ceux-ci.</p> <p>La Ville pourrait également mandater un intervenant par service qui deviendrait une personne-ressource ou un expert pour l'utilisation des logiciels et pour guider les intervenants et les nouveaux employés dans l'accomplissement de leurs tâches relatives au traitement des plaintes et des requêtes.</p>	  
ÉVALUATION DU TROISIÈME CRITÈRE			
<p>La Ville dispose d'outils pour le traitement des plaintes et des requêtes; cependant, ils ne sont pas utilisés à leur plein potentiel, ils sont complexes ou incomplets et ils ne répondent pas ou peu aux besoins des utilisateurs (3.1 et 3.2). La mise en place d'une offre de formation adéquate contribuerait à réduire la complexité apparente ou réelle des outils et à optimiser l'utilisation de ces derniers (3.4). Par ailleurs, la Ville devrait s'enquérir des besoins des utilisateurs et des outils en ce qui a trait à la documentation des activités du processus de traitement et l'utilisation des données compilées à des fins de gestion (3.1 et 3.3).</p> <p>L'outil principal actuellement utilisé pour le traitement des plaintes et des requêtes permet d'extraire des données utiles et intelligibles servant à l'analyse et à la composition d'indicateurs de performance, mais n'est pas utilisé à cette fin. Afin de mesurer la performance de son processus, la Ville devrait établir les cibles et indicateurs dont elle souhaite faire le suivi (3.3) et s'assurer de l'intégrité des données en encadrant davantage les activités et la documentation des interventions (1.1 et 2.2).</p>			

4.3 Commentaires de la Ville

La Ville de Victoriaville accueille favorablement les recommandations contenues dans le rapport de vérification de l'optimisation des ressources (VOR) pour son processus de traitement des plaintes et des requêtes. D'ailleurs, un plan d'action prioritaire pour l'amélioration des relations citoyennes a été présenté et approuvé par le conseil municipal de Victoriaville. Un gestionnaire a été embauché pour en assurer le déploiement efficace et efficient.

5. CONCLUSION GLOBALE

L'objectif de l'audit était de s'assurer que le processus de traitement des plaintes et des requêtes de la Ville de Victoriaville permet une gestion efficace, efficiente et en temps opportun des plaintes et des requêtes reçues, tout en favorisant la satisfaction des citoyens. À notre avis, ce processus, bien qu'actuellement fonctionnel, présente un certain potentiel d'amélioration et d'optimisation des ressources de la Ville.

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

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

Mallette S.E.N.C.R.L.
Société de comptables professionnels agréés ^[1]
Québec, Canada
Le 27 juin 2022

^[1] Par : Valérie Dion, CPA auditrice, CA, permis de comptabilité publique n° A122171



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

Nous avons planifié et réalisé notre mission de certification conformément à la *Norme canadienne de missions de certification (NCMC) 3001, Missions d'appréciation directe*. Cette norme requiert que nous planifions et réalisons la mission de façon à avoir une assurance raisonnable de la conformité de l'objet évalué, ici le processus de traitement des plaintes et des 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 significatifs lorsqu'il est raisonnable de s'attendre à ce que, individuellement ou collectivement, ils puissent influencer sur les décisions des utilisateurs de notre rapport. Une mission d'assurance raisonnable visant la délivrance d'un rapport de l'auditeur implique la mise en œuvre de procédures en vue d'obtenir des éléments probants suffisants et appropriés pour fonder raisonnablement une conclusion et obtenir un niveau d'assurance élevé. La nature, le calendrier et l'étendue des procédures d'audit choisies relèvent de notre jugement professionnel, 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 traitement des plaintes et des requêtes.

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.



ANNEXE 2

**ÉNONCÉ THÉORIQUE
INDICATEURS DE PERFORMANCE**

Indicateurs et mesure de la performance

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 qu'elle ne peut pas réagir à des mesures pour lesquelles elle n'assume pas de suivi. Cette réalité se transpose aisément lorsqu'il s'agit d'un processus tel que celui de l'octroi de contrats.

La mesure de la performance aide l'organisation à :

- Suivre et à comprendre sa progression vers ses objectifs
- Communiquer l'avancement du changement
- Préciser la réussite et l'échec
- Définir des stratégies futures
- Démontrer la valeur ajoutée contributive des individus
- Établir des balises (Kaplan et Norton, 1996, cité dans Voyer, 2006)⁹

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 gestions
- Prévoir les paramètres et la forme de présentation des indicateurs et outils, le développement et la production de ces outils de même que l'expérimentation et validation et ceux-ci.¹⁰

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 officiellement¹¹

⁹ Voyer P. (2006). *Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance (2^e édition)*. Presses de l'Université du Québec. Pages 127 et 128.

¹⁰ *Ibid.*, page 153 et 154.

¹¹ Gouvernement du Canada. 2012. « Guide des tableaux de bord de la direction pour les projets ». *Gestion des projets du Gouvernement du Canada*. Consulté <https://www.canada.ca/fr/secretariat-conseil-tresor/services/gestion-information-technologie-projets/gestion-projets/guide-tableaux-bord-direction-projets.html>.

L'objectif quant à lui doit être SMART¹², c'est-à-dire qu'il doit être :

- Spécifique – Il doit se rapporter à un élément bien précis
- Mesurable – Il est quantifiable et il permet de suivre les résultats
- Assignable – Une ou plusieurs personnes sont identifiées comme responsables de sa réalisation
- Réaliste – Il doit pouvoir être atteint avec les moyens actuels ou de nouveaux moyens raisonnablement accessibles et il doit aussi tenir compte de la législation en vigueur, lorsqu'applicable
- Temporel – Il doit prévoir un échéancier afin de conserver un caractère concret

Pour faciliter la vue d'ensemble des indicateurs, l'organisation peut développer des tableaux de bord ou un outil permettant de visualiser l'avancement des actions rapidement¹³. Le tableau de bord est généralement présenté sur une seule page; il est en quelque sorte une fenêtre personnalisée sur une banque d'indicateurs¹⁴.

Cependant, les indicateurs à eux seuls ne permettent pas de mesurer la performance ou les résultats. En effet, « *c'est par la combinaison de l'objectif, de l'indicateur et de la cible qu'on exprime le résultat attendu* »¹⁵.

- L'objectif exprime l'engagement ou l'intention de l'action et précise le cadre ou le champ d'application visé.
- L'indicateur précise le type de mesure qui sera utilisée de même que les données qui seront mesurées.
- La cible précise le résultat attendu par rapport à une unité de mesure.

¹² Steffens G. (2015). *Les objectifs smart : 5 critères pour des objectifs efficaces*. 50Minutes. p. 6 à 8.

¹³ Gouvernement du Canada. 2012. « Guide des tableaux de bord de la direction pour les projets ». *Gestion des projets du Gouvernement du Canada*. Consulté <https://www.canada.ca/fr/secretariat-conseil-tresor/services/gestion-information-technologie-projets/gestion-projets/guide-tableaux-bord-direction-projets.html>.

¹⁴ Voyer P., *op. cit.*, p. 297.

¹⁵ Secrétariat du Conseil du trésor. (2003, février). *Modernisation de la gestion publique – Guide sur les indicateurs*. https://www.tresor.gouv.gc.ca/fileadmin/PDF/cadre_gestion/guide_indicateur.pdf.