



Requêtes et plaintes des citoyens

Vérification d'optimisation des ressources

Rapport final

Ville de Sept-Îles

Le 2 novembre 2021

Table des matières

1. Sommaire de gestion	1
2. Définitions	2
3. Vue d'ensemble.....	3
3.1 Contexte.....	3
3.2 Situation actuelle.....	3
3.3 Principaux risques	4
4. Mandat.....	5
4.1 Objectif de l'audit.....	5
4.2 Portée.....	5
4.3 Méthodologie.....	5
5. Résultats.....	6
5.1 Cadre de gestion.....	6
5.2 Objectifs et indicateurs de performance.....	9
5.3 Reddition de comptes	11
6. Conclusion	12
7. Annexes.....	13
7.1 Critères d'audit.....	13

1. Sommaire de gestion

Contexte : La mission de la Ville de Sept-Îles (« la Ville ») est de « de favoriser un milieu de vie de qualité pour ses citoyens, tout en respectant un cadre financier orienté sur sa capacité de payer, dans le but de faire prospérer la communauté. » C'est dans cette optique que la qualité des services offerts aux citoyens est une priorité pour la Ville de Sept-Îles. Ainsi, la Ville de Sept-Îles a jugé que le processus des requêtes et des plaintes des citoyens devait faire l'objet d'une vérification d'optimisation des ressources. En effet, la Ville considère que ce processus est essentiel à la vie et à la démocratie municipale. Elle désire donc s'assurer que le processus en place à cet effet est efficace et efficient.

Objectif : Les objectifs du mandat sont de s'assurer :

- Qu'un encadrement administratif afférent au processus de réception et de gestion des requêtes et des plaintes des citoyens a été défini ;
- Que des indicateurs de suivi et de performances afférents à la réception et à la gestion des requêtes et des plaintes des citoyens ont été définis, sont suivis, et que de la reddition de comptes à cet effet est disponible.

Étendue : L'étendue du mandat porte sur le processus de réception et de gestion des requêtes et des plaintes des citoyens, tel que mis en œuvre par les différents services de la Ville.

Période couverte : Les travaux visés par ce mandat se sont déroulés entre avril 2021 et octobre 2021. Le rapport couvre la période du 1^{er} juin 2020 au 31 mai 2021.

Conclusion : Chacun des services rencontrés, lorsqu'applicable, a établi, de façon plus ou moins formelle, son propre processus de gestion des requêtes et des plaintes afin d'assurer les services au citoyen. Toutefois, la Ville dans son ensemble n'a pas défini d'encadrement administratif global afférent au processus de réception et de gestion des requêtes et des plaintes des citoyens. Elle n'a pas non plus défini d'indicateurs de suivi et de performance ni de structure de reddition de compte formelle.

2. Définitions

Pour les besoins du rapport, les définitions suivantes sont utilisées. Elles sont basées sur les discussions que nous avons eues avec le personnel de la Ville et sur les recherches faites pour ce mandat.

Général

- **Demande** : Toute communication entamée par un citoyen et qui nécessite une réponse, un suivi ou une action par la Ville;
- **Gestion des demandes** : Recevoir, consigner, attribuer, régler et suivre une demande.

Types de Demande

- **Requête de services** : Toute demande d'un citoyen nécessitant un suivi pour obtenir un service (par exemple, inspection, réparation), ou générer une action par la Ville;
- **Requête d'information** : Toute demande d'information dont la réponse peut être fournie au premier contact par le service concerné et pour lequel aucun suivi n'est fait;
- **Signalement** : Toute dénonciation de la part d'un citoyen formulée à l'endroit d'un autre citoyen relativement à une infraction aux règlements municipaux et/ou d'urbanisme;
- **Plainte** : Toute doléance, expression de mécontentement ou d'insatisfaction d'un citoyen à l'égard des services municipaux ou du comportement des gestionnaires ou des employés municipaux pour une prestation de services inadéquate, une absence de prestation de services, un acte inacceptable, une infraction, un abus de pouvoir ou autre;
- **Commentaire** : Tout commentaire, suggestion ou avis exprimant l'opinion d'un citoyen sur une question de compétence municipale et pour lequel il n'existe aucun préjudice.

3. Vue d'ensemble

3.1 Contexte

Suivant l'adoption du projet de loi 155 en 2018, les municipalités de 10 000 à 100 000 habitants doivent, à compter du 1^{er} janvier 2020, procéder à une vérification de l'optimisation des ressources (VOR) à raison d'un mandat tous les deux (2) ans. Toutes les municipalités assujetties ont jusqu'au 31 décembre 2021 pour réaliser leur premier mandat de VOR. L'objectif de la VOR est de donner au conseil municipal un outil de contrôle de l'utilisation des fonds et autres biens de la Ville.

La mission de la Ville de Sept-Îles (« la Ville ») est de « de favoriser un milieu de vie de qualité pour ses citoyens, tout en respectant un cadre financier orienté sur sa capacité de payer, dans le but de faire prospérer la communauté. » C'est dans cette optique que la qualité des services offerts aux citoyens est une priorité pour la Ville. Ainsi, la Ville a jugé que le processus des requêtes et des plaintes des citoyens devrait faire l'objet d'une vérification d'optimisation des ressources. En effet, la Ville considère que ce processus est essentiel à la vie et à la démocratie municipales. Elle désire donc s'assurer que le processus en place à cet effet est efficace et efficient.

3.2 Situation actuelle

Pour réaliser sa mission, la Ville doit s'assurer de la bonne administration des services offerts à la population. La qualité de vie des résidents est, entre autres, tributaire de la manière dont les services de proximité sont offerts par les employés de la Ville. Pour ce faire, la Ville doit donc disposer de mécanismes lui permettant de recevoir les demandes des citoyens, d'en faire le suivi et de prendre les mesures nécessaires, lorsque requis.

Lorsque le citoyen désire communiquer une *demande* à la Ville, plusieurs portes d'entrée peuvent être utilisées :

- Par téléphone, soit au numéro général de la Ville ou au numéro du service concerné par la demande du citoyen. Ceux-ci sont tous publiés sur la page *Nous joindre* du site web de la Ville;
- En personne au bureau du service concerné, à l'Hôtel de Ville ou au Complexe des travaux publics;
- Par courriel, en utilisant une des deux adresses publiées sur la page *Nous joindre* du site web de la Ville;
- À travers les médias sociaux (Facebook).

Lorsqu'une *demande* est reçue, le service concerné doit être identifié par l'employé de la Ville qui reçoit la *demande*. Par la suite, la *demande* doit être acheminée au service concerné. Une fois les *demandes* reçues, chaque service est responsable de répondre aux *demandes* des citoyens en fonction des responsabilités qui lui sont imparties. Le service prend en charge la *demande*, la traite (au besoin) et clôt le tout avec le citoyen.

Lorsqu'il contacte la Ville, le citoyen peut être avisé, par l'employé qui reçoit la *demande*, du service qui pourra répondre à sa *demande*, ou, encore, lors de l'appel, être transféré au service approprié.

À la suite de ces discussions, nous avons jugé que les demandes d'accès à l'information et les réclamations de citoyen traitées par le Service du greffe, du contentieux et de la cour municipale suivent des processus particuliers exclus de ce mandat. Nous ne pouvons donc pas nous prononcer sur ces processus.

3.3 Principaux risques

Les principaux risques associés à ce mandat sont les suivants :

- Orientations en matière de gestion des demandes et de niveau de satisfaction des *citoyens ne sont pas alignées avec les priorités* de la Ville;
- Absence de données ou d'indicateurs de gestion pertinents portant sur les demandes des citoyens, sur leur suivi, sur le niveau de service offert par la Ville et sur les actions correctives mises en place *ne permettant pas à la Ville de prendre des décisions éclairées et de s'assurer d'une qualité de service*;
- Responsabilités mal définies entre les intervenants aux différentes étapes du processus;
- Manque de communication entre les différentes équipes afin de s'assurer de gérer les demandes selon les attentes;
- Absence d'outils/système performants utilisés adéquatement afin de gérer les demandes et de soutenir la prestation de service aux citoyens.

4. Mandat

4.1 Objectif de l'audit

L'objectif du mandat est de s'assurer :

- Qu'un encadrement administratif afférent au processus de réception et de gestion des requêtes et des plaintes des citoyens a été défini;
- Que des indicateurs de suivi et de performances afférents à la réception et à la gestion des requêtes et des plaintes des citoyens ont été définis, sont suivis, et que la reddition de comptes à cet égard est disponible.

Les critères d'audit sont présentés en annexe.

4.2 Portée

L'étendue du mandat porte sur le processus de réception et de gestion des requêtes et des plaintes des citoyens, tel que mis en œuvre par les différents services de la Ville. Nous avons vérifié si la Ville s'est dotée d'un cadre qui lui permet de gérer adéquatement les requêtes ou les plaintes reçues des citoyens, si des objectifs mesurables et les indicateurs de performance afférents ont été définis et permettent d'effectuer un suivi du processus et si une reddition de compte périodique permet à la Ville de mesurer sa performance et d'en rendre effectivement compte.

Exclusions

- Stratégie de communication permettant au citoyen d'obtenir les informations requises pour savoir et comprendre comment entrer en contact avec la Ville;
- Réception et gestion des requêtes et des plaintes des parties prenantes autres que les citoyens (élus municipaux, par exemple).
- Processus de prise en charge, de traitement et de suivi des requêtes et des plaintes par les services impliqués.

4.3 Méthodologie

Les activités effectuées dans le cadre de ce mandat sont les suivantes :

- Rencontrer les différents intervenants;
- Réviser la documentation et vérifier si elle est cohérente avec les exigences réglementaires;
- Prendre connaissance des données et des informations disponibles;
- Proposer des pistes d'amélioration, le cas échéant.

Ces travaux ont été principalement réalisés auprès de la Direction générale et des services suivants :

- Le Service de l'ingénierie et de travaux publics;
- Le Service de l'urbanisme;

- Le Service à la communauté;
- Le Département des communications;
- Le Service du greffe, du contentieux et de la cour municipale;
- Le Service des loisirs et de la culture.

Nous souhaitons remercier toutes les personnes qui ont participé à l'audit pour leur coopération tout au long de ce mandat.

5. Résultats

5.1 Cadre de gestion

Constat 1 : La terminologie afférente aux types de *demandes* n'a pas été définie, ce qui peut causer de la confusion et permet difficilement le suivi et la comparaison des *demandes* au niveau de la Ville.

Une terminologie uniforme est essentielle pour la bonne compréhension de tous (Ville et citoyens), car elle permet d'éviter de nombreuses incertitudes et questions, elle facilite les comparaisons, elle rend possible la définition des objectifs et des indicateurs de suivi au niveau de la Ville plutôt que par service et elle permet de développer le ou les rapport(s) de reddition de comptes afférent(s).

Recommandations

Développer une terminologie standard pour les types de *demandes*. Les définitions de chacun des types de demandes devraient être formalisées et disponibles tant au personnel de la Ville qu'au public.

À cet égard, les recherches que nous avons faites et les discussions tenues avec d'autres villes nous amènent à souligner que, pour faciliter les interactions entre les citoyens et le personnel de la Ville, il est recommandé d'éviter le langage technique maîtrisé par le personnel de la Ville uniquement et de s'assurer que les définitions sont relativement intuitives pour les citoyens. Cela vaut pour les définitions, mais aussi pour le langage utilisé lors des interactions avec les citoyens.

Constat 2 : Aucune politique ou directive portant sur la gestion des *demandes* n'a été formalisée au niveau de la Ville.

Une politique ou directive claire, formelle et publique permet de démontrer aux citoyens l'engagement de la Ville en ce qui a trait à la gestion des demandes (qualité du service), de mieux encadrer le personnel de la Ville et, à terme, d'améliorer la qualité du service.

Des recherches ont été effectuées auprès de trente villes¹ québécoises (de 1000 habitants et plus jusqu'aux métropoles du Québec) dans le but de vérifier si les villes mettent en place des cadres de gestion et/ou des systèmes formels et publics de gestion des *demandes*. Les résultats démontrent que sur les trente villes, neuf (les moins peuplées) ont une politique de gestion des *demandes* publiée sur

¹ La liste complète a été fournie à la Ville.

leur site internet. Les trois plus grandes villes du Québec (Montréal, Québec et Laval) ont, quant à elles, une déclaration de services aux citoyens encadrant leur système 311.

Recommandation

Développer, formaliser et rendre publique une politique ou directive de gestion des *demandes* au niveau de la Ville.

Lors du développement s'assurer :

- D'énoncer les intentions de la Ville en matière de qualité de gestion des demandes, les heures de services, les coordonnées afférentes aux différents modes de dépôt d'une demande (courriel, téléphone, en personne, etc.), les droits et les responsabilités des citoyens, le processus de traitement des demandes;
- De considérer les attentes de tous les intervenants (citoyens, élus, personnel de la Ville, etc.);
- D'identifier des normes de services, des objectifs et des indicateurs de performance clairs, mesurables et suivis par la Ville.

Constat 3 : Des processus et des procédures portant sur la gestion des *demandes* ont été développés par certains services de la Ville, mais aucun processus et aucune procédure n'ont été formalisés au niveau de la Ville ni harmonisés entre les différents services de la Ville. Ce manque de formalisation/harmonisation au niveau de la Ville peut créer, pour :

- **Le citoyen :** une certaine frustration lorsqu'il doit communiquer avec la Ville et lui donner une impression d'inefficacité et d'inefficience des services offerts par la Ville;
- **Les employés de la Ville et les citoyens :** de la confusion, entre autres, lorsque différents services utilisent le même terme pour référer à des demandes de différents types;
- **Les employés de la Ville :** de la confusion et des inefficiences lorsque, par exemple, plusieurs services tentent de répondre à une même demande;
- **La Ville :** une incapacité à avoir une vision globale des demandes, un manque de données probantes permettant un suivi des demandes et de la difficulté à définir et à suivre des mesures de performance fiables et complètes.

Entre outre, comme la performance d'une organisation est liée directement à une gestion adéquate de ses processus et de ses procédures, des faiblesses dans leur gestion mènent souvent à :

- Une intégration difficile des nouveaux employés;
- Des erreurs fréquentes dans la gestion des tâches. Tout manque de structure influence le taux d'erreur à la hausse et peut demander une assistance (et donc, souvent, plus de ressources) pour pouvoir réaliser une action correctement du début à la fin;
- Un déploiement difficile de nouveaux services ou de nouvelles initiatives.

De surcroît, le Centre d'expertise des grands organismes publics (CEGO) mentionne, dans son fascicule intitulé *Optimiser les processus* que la gestion des processus permet, entre autres, de mieux prendre en compte les attentes des citoyens pour améliorer les services fournis, de clarifier les rôles et responsabilités

des acteurs, de diminuer les coûts, les délais d'un processus et d'augmenter sa performance au regard d'indicateurs définis.

En résumé, avec des processus et des procédures formalisés et harmonisés, les employés sont rassurés, responsabilisés et requièrent une supervision moins serrée, ce qui permet à un gestionnaire de superviser un plus grand nombre de personnes. Cela affecte aussi favorablement la capacité d'offrir un service de qualité, de standardiser les contrôles, de suivre et gérer les activités, de définir des objectifs et des indicateurs clairs et d'effectuer une reddition de comptes pertinente.

Recommandations

- Développer, formaliser et harmoniser des processus et des procédures de gestion des demandes au niveau de la Ville.

Lors du développement, s'assurer :

- De considérer les attentes de tous les intervenants (citoyens, élus, personnel de la Ville, etc.);
- D'harmoniser les pratiques relatives de gestion des *demandes*;
- Que le niveau de détails à consigner lorsqu'une demande est reçue et gérée est clair et facilite les suivis tant pour le personnel de la Ville que pour les citoyens;
- D'identifier des objectifs et des indicateurs de performance clairs et mesurables.

À cet effet, à la suite des recherches effectuées et des discussions tenues avec le personnel d'autres villes et municipalités, il appert que les paramètres importants à considérer lors de l'implantation d'un processus unique de gestion de *demandes* sont les suivants :

- Utiliser le vocabulaire du citoyen et non un vocabulaire technique propre aux activités de la Ville;
 - Consigner, de façon centralisée, toutes les demandes de citoyen;
 - Définir des questions contextuelles selon la nature des demandes afin de pouvoir rapidement identifier le type de demande et le service auquel elle doit être référée;
 - Assurer la collaboration et le partage d'information entre les services de la Ville;
 - Définir des indicateurs de performance du point de vue du citoyen.
-
- Évaluer la possibilité d'utiliser davantage les services en lignes pour les citoyens par le biais de formulaires avec des menus et choix préétablis, par exemple, et/ou par le déploiement d'applications mobiles comme *Voilà!* ou *Bciti*. À cet effet, il appert que « généralement, le service s'améliore [lorsqu'un service mobile est implanté] puisqu'on sait plus rapidement à quels endroits se situent les problèmes et les zones d'intervention [...] Il est également plus facile de déterminer les endroits où les problèmes sont récurrents. »²

² Sylvie Daniel, professeure titulaire, Département des sciences géomatique, Université Laval

Constat 4 : Il n'existe pas de système/répertoire centralisé dans lequel les *demandes* sont consolidées, ce qui complique leur gestion, ne permet pas d'avoir des données probantes sur la gestion de *demandes*, complexifie l'analyse des causes des *demandes* et génère des inefficiences et des inefficacités.

Mentionnons que deux services, (Ingénierie et de travaux publics et Urbanisme) utilisent le système AccèsCité Territoire pour enregistrer, gérer et suivre les travaux découlant de certaines *demandes* faites par les citoyens. Chacun de ces services a configuré le module *Qualité de services* d'AccèsCité Territoire et les autres modules utilisés, le cas échéant, pour ses besoins. L'accès aux informations est restreint aux employés du service uniquement. Aucun autre service de la Ville ayant été rencontré dans le cadre de ce mandat n'utilise ce système, ni quelque autre système que ce soit pour consigner et gérer les *demandes*.

Recommandation

Évaluer la possibilité d'élargir l'utilisation d'AccèsCité aux autres services de la Ville ou encore, de sélectionner un système permettant une centralisation et un suivi des demandes.

5.2 Objectifs et indicateurs de performance

Constat 5 : Bien que certains services suivent des indicateurs qui leur sont propres, la Ville n'a pas défini d'objectifs et d'indicateurs de performance en ce qui a trait à la gestion des *demandes*, ce qui permet difficilement d'avoir une vision globale du niveau de performance de la Ville en ce domaine. En outre, ne disposant pas d'une vue complète des différents types de *demandes* provenant de chacun de ses services, la Ville peut plus difficilement orienter ses opérations et ses communications avec les citoyens.

Les indicateurs reconnus de la satisfaction des citoyens³ sont : l'accessibilité, la rapidité (aide obtenue dans un délai raisonnable), les compétences du personnel, la courtoisie, le respect, l'effort supplémentaire (faire *l'impossible*), l'impartialité, l'équité dans le traitement et le résultat (capacité à résoudre les problèmes et éviter les problèmes futurs).

Nos recherches démontrent que ces indicateurs peuvent être subdivisés ou consolidés selon les besoins d'information des Villes. Par exemple :

- Expérience client;
- Accueil et qualité du service;
- Constance dans la qualité du service;
- Satisfaction générale à l'égard du service téléphonique centralisé (ex. : 311);
- Délai requis pour obtenir le service;
- Souci d'équité démontré par le personnel;
- Empressement du personnel;
- Compétence du personnel;

³ Institut des services axés sur les citoyens (rapport intitulé « Les citoyens d'abord – 8 », 2018), Institut d'administration publique du Canada

- Politesse/courtoisie du personnel;
- Nombre de démarches faites auprès de la ville/municipalité pour obtenir le service demandé;
- Explications relatives aux démarches à faire pour obtenir le service demandé;
- Facilité d'accès;
- Niveau d'effort déployé par le citoyen pour communiquer avec la ville et s'assurer que sa demande est traitée.

Voici aussi certaines informations identifiées à la suite de nos recherches, et qui sont colligées par les villes et municipalités. Le tout pourrait servir d'inspiration à la Ville dans la définition de ses indicateurs.

- Données recueillies
 - Nombre de demandes;
 - Nature de la demande (commentaire, information, plainte, requête);
 - Répartition des demandes selon la provenance (téléphone, personne, courriel, application mobile, internet, autre - courrier, élu/personnel de la ville, télécopieur, média sociaux). À cet effet, soulignons que certaines études démontrent que les citoyens apprécient aussi la possibilité de partager leurs opinions sur certains aspects par le biais de consultations en ligne ou de sondages.
 - Répartition des demandes selon la période (jour, soir, nuit, fin de semaine, jour férié)
- Segmentation
 - Année de création de la demande
 - Mois de création de la demande
 - Semaine de création de la demande
 - Quartier/arrondissement
 - Statut des demandes (terminées, assignées/prises en charge, transmises pour traitement, refusées, acceptées, annulées, supprimées, réactivées, urgentes)
 - Catégories des demandes (ex. : taxe foncière, fuite d'eau, déneigement, affichage illégal, déchet, déneigement, éclairage, égout, etc.)
 - Service/direction/unité responsable
- Suivi
 - Évolution du nombre de demandes (par nature, par item de segmentation)
- Exemples d'objectifs
 - Réception des demandes
 - Réponses aux appels : 80 % des appels pris en moins de 2 minutes
 - Réponses aux courriels : réponse à 80 % des courriels en moins de 24 heures
 - Réponse en personne : 100 % de disponibilité du personnel entre 8 : 30 et 16 : 30;
 - Délai moyen de réponse;
 - Traitement des demandes
 - Délai de traitement (cible à définir par service, par type de demande, par type de requêtes)

de services, plaintes, etc.);

- Pourcentage de résolution dans le délai;
- Pourcentage de résolution hors délai;
- Total de demandes requérant une action ou étant fermées.

Recommandations

Définir des objectifs à atteindre en ce qui a trait à la gestion des demandes, et des indicateurs de performance qui permettent d'évaluer l'atteinte de ces objectifs. Le tout doit être cohérent avec la vision et la mission que la Ville se donne à ce sujet (gestion de demandes des citoyens).

Ainsi, il est essentiel d'identifier des objectifs (cibles à atteindre) pour les indicateurs de performance. Un objectif doit :

- Être mesurable;
- Être spécifique : un objectif ne peut pas indiquer seulement une direction (par exemple, diminution du nombre de plaintes). Il doit être spécifique (par exemple, diminution du nombre de plaintes de 4 % par année);
- S'inscrire dans le temps (mesuré annuellement, trimestriellement, etc.).

Un indicateur de performance doit avoir les caractéristiques suivantes :

- Être spécifique;
- Être mesurable;
- Être atteignable;
- Être pertinent pour les besoins de la Ville;
- S'inscrire à l'intérieur d'un délai (s'il n'y a pas de notion de temps attaché à l'indicateur, il informe quand même sur l'intention et la cible, mais le danger est évidemment qu'il ne soit jamais réalisé puisqu'il n'y a pas de date butoir);
- Être relatif (un indicateur qui n'est pas relatif offre une certaine information sur une situation, sans toutefois donner le contexte. Par exemple, une hausse de 100 demandes traitées est excellente s'il y en avait 500 en attente, mais est faible s'il y en avait 10 000).

5.3 Reddition de comptes

Constat 6 : Certains services déposent des rapports mensuels présentant, par exemple, le nombre de *demandes* par nature selon la période de l'année. Toutefois, comme il n'existe ni objectif, ni indicateur de performance, ni consolidation des demandes dans un même système, la Ville peut difficilement présenter de reddition de comptes globale concernant la gestion des *demandes*. En fait, cette situation ne permet pas de mesurer sa performance selon des objectifs prédéfinis ni effectuer les analyses lui permettant d'identifier les sources et les causes des demandes et d'apporter des corrections lorsque requis, d'améliorer son niveau de service, d'améliorer ses processus ou d'affecter le bon niveau de personnel aux bonnes tâches.

Recommandation

Définir, tant pour la direction générale que pour les élus, les besoins en termes de reddition de comptes.

6. Conclusion

Chacun des services rencontrés, lorsqu'applicable, a établi, de façon plus ou moins formelle, son propre processus de gestion des requêtes et des plaintes afin d'assurer les services au citoyen. Toutefois, la Ville dans son ensemble n'a pas défini d'encadrement administratif global afférent au processus de réception et de gestion des requêtes et des plaintes des citoyens. Elle n'a pas non plus défini d'indicateurs de suivi et de performance ni de structure de reddition de compte formelle.

7. Annexes

7.1 Critères d'audit

Les **critères** se concentrent, si possible, sur les résultats que l'on souhaite obtenir du processus, du programme, de l'opération, du système ou du contrôle. Les observations découlent de l'évaluation selon laquelle les critères sont respectés ou non.

Pour ce mandat, les critères suivants ont été évalués, et le potentiel d'amélioration des processus à l'étude sera souligné.

Les activités suivantes permettent une gestion efficace et efficiente des ressources.

1. La ville s'est dotée d'un cadre (politique(s)/directive(s)/procédure(s), etc.) qui lui permet de gérer adéquatement les requêtes ou les plaintes reçues des citoyens. Ce cadre couvre minimalement les éléments :
 - De réception des requêtes/plaintes des citoyens;
 - D'analyse et d'enregistrement des requêtes/plaintes des citoyens;
 - De transmission et de traitement des requêtes/plaintes des citoyens aux services appropriés.
2. Des objectifs mesurables et les indicateurs de performance afférents ont été définis et permettent d'effectuer un suivi du processus.
3. Une reddition de compte périodique permet à la Ville :
 - De mesurer sa performance selon les objectifs définis ;
 - D'en rendre compte, le cas échéant, aux élus et aux citoyens ;
 - D'apporter des mesures correctives, au besoin.