



Réception et gestion des demandes des citoyens

Vérification d'optimisation des ressources

Rapport

Ville de Granby

Le 14 décembre 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.....	7
5.3 Reddition de comptes.....	8
6. Conclusion	9
7. Annexes.....	10
7.1 Critères d'audit.....	10

1. Sommaire de gestion

Contexte : Une des aspirations de la Ville de Granby (« la Ville ») mentionnée à la planification stratégique 2018-2022 est d'« avoir une communauté activement engagée dans son milieu. » C'est dans cette optique que la qualité des services offerts aux citoyens est une priorité pour la Ville de Granby. La Ville désire s'assurer que le processus de réception et gestion des demandes des citoyens est efficace et efficient, considérant que ce processus est essentiel à la vie et à la démocratie municipale. Ainsi, à la suite de discussions avec la Ville, MNP a proposé que le processus de *réception et de gestion des demandes des citoyens* fasse l'objet d'une vérification d'optimisation des ressources.

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

- qu'un encadrement administratif afférent au processus de réception et de gestion des demandes des citoyens a été défini et est aligné aux bonnes pratiques ;
- que des indicateurs de suivi et de performances afférents à la réception et à la gestion des demandes 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 demandes des citoyens tel qu'exécuté par les différents services de la Ville.

Déroulement : Les travaux visés par ce mandat se sont déroulés entre novembre 2021 et décembre 2021.

Conclusion : Chacun des services rencontrés, lorsqu'applicable, a établi, de façon plus ou moins formelle, son propre processus de réception et gestion des demandes 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 demandes des citoyens. Elle n'a pas non plus défini d'indicateur 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, suivre et régler une *demande*.

Types de *Demande*

- *Requête de services* : Toute demande d'un citoyen nécessitant un suivi pour obtenir un service (ex. : 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.
- *Demande de circulation* : Tout enjeu en lien avec la présence ou l'absence de panneaux de signalisation, de traverses piétonnières, de feux de circulation ou de stationnements dans un secteur de la ville. Elle sert aussi à formuler une demande en vue d'améliorer la circulation et la sécurité sur le territoire (définition : site web Ville de Granby).
- *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 1er janvier 2020, procéder 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 V.O.R. est de donner au conseil municipal un outil de contrôle de l'utilisation des fonds et autres biens de la Ville.

Une des aspirations de la Ville de Granby (« la Ville ») mentionnée à la planification stratégique 2018-2022 est d'« avoir une communauté activement engagée dans son milieu. » C'est dans cette optique que la qualité des services offerts aux citoyens est une priorité pour la Ville de Granby. La Ville désire s'assurer que le processus de réception et gestion des demandes des citoyens est efficace et efficient, considérant que ce processus est essentiel à la vie et à la démocratie municipale. Ainsi, à la suite de discussions avec la Ville, MNP a proposé que le processus de *réception et de gestion des demandes des citoyens* fasse l'objet d'une vérification d'optimisation des ressources.

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 avoir des mécanismes en place afin de recevoir les *demandes* des citoyens, en faire le suivi et prendre les mesures nécessaires, lorsque requis.

Lorsque le citoyen désire communiquer une *demande* à la Ville, plusieurs portes d'entrée peuvent être utilisées. Ainsi, le citoyen peut contacter la préposée à l'accueil de l'hôtel de ville, un élu, la direction générale ou chaque service de la Ville respectivement, soit par courriel, par téléphone ou en personne. Le site web de la Ville permet aussi aux citoyens de soumettre, en ligne, différentes *requêtes de services*. Ainsi, le citoyen peut demander des permis d'urbanisme ou d'environnement, remplir plusieurs formulaires (environnement ; évaluation ; cour municipale ; service des incendies ; service de police ; etc.) ou faire des demandes à la bibliothèque.

La préposée à l'accueil de l'hôtel de ville est responsable de répondre, lorsque possible, aux citoyens, à l'aide d'un outil de référence lequel comprend la liste des sujets qui font l'objet de demandes régulières relevant du domaine de la Ville. Lorsqu'elle n'est pas en mesure de répondre, elle transfère les *demandes* aux bons services ou aux fournisseurs concernés, lorsque celles-ci ne relèvent pas du domaine de la Ville. Aucun processus formel n'est en place concernant la transmission des informations des *demandes*. Lorsqu'un citoyen contacte la Ville, l'employé qui reçoit la demande peut l'informer du service qui peut répondre à sa demande, ou, encore, lors d'appel, transférer l'appel au service requis.

Une fois les *demandes* acheminées au(x) service(s) concerné(s), chaque service est responsable de répondre aux *demandes* des citoyens en fonction des responsabilités qui lui sont imparties. Le service doit prendre en charge la *demande*, la traiter (au besoin) et clôturer le tout avec le citoyen.

Un système informatique (AccèsCité Territoire) est utilisé par plusieurs services de la Ville, tels que le Service des travaux publics, le Service de la planification et de la gestion du territoire et le Service de police, pour gérer les *demandes* de type *requêtes de services*, *plaintes* et *signalements*. Ce système permet notamment d'associer une demande à une propriété et d'en assurer la traçabilité.

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 services.
- 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 demandes des citoyens a été défini et est aligné aux bonnes pratiques ;
- Que des indicateurs de suivi et de performances afférents à la réception et à la gestion des demandes des citoyens ont été définis, sont suivis, et que de la reddition de comptes à cet effet 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 demandes des citoyens, tel qu'exécuté 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 demandes 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 compte.

Exclusions :

- Réception et gestion des requêtes et des plaintes des parties prenantes autres que les citoyens.
- Stratégie de communication permettant au citoyen d'obtenir les informations requises pour savoir et comprendre comment entrer en contact avec la Ville.
- Processus de prise en charge, de traitement et de suivi des requêtes et des plaintes par les services impliqués.
- Demandes d'accès à l'information et réclamations de citoyen traités par les Services juridiques

4.3 Méthodologie

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

- Rencontrer les différents intervenants ;
- Réviser la documentation et valider si elle est cohérente avec les éléments mentionnés à la section Portée et à la section Critères d'audit ;
- Prendre connaissance des données et des informations disponibles ;
- Formuler des recommandations.

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

- Le Service des travaux publics
- Le Service de la planification et de la gestion du territoire¹
- Les Services juridiques
- Le Service des loisirs, de la culture et du développement social
- Le Service de police

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

¹ Ce service est maintenant scindé en deux : 1) Aménagement et protection du territoire et 2) Infrastructures, eaux, et mobilité durable

5. Résultats

5.1 Cadre de gestion

Constat 1 : La terminologie afférente à tous les types de *demandes* n'est pas formellement 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 formelle et uniforme est essentielle pour la bonne compréhension de tous (Ville et citoyens), permet d'éviter de nombreuses incertitudes et questions, facilite les comparaisons, permet de définir des objectifs et des indicateurs de suivi au niveau de la Ville plutôt que par service, et de développer un ou des rapport(s) de reddition de comptes afférent(s).

Recommandation

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.

Constat 2 : Des procédures portant sur la gestion des *demandes* dans le système AccèsCité Territoire ont été développées par certains services de la Ville. De plus, nous avons été avisés par la Ville que la Division informatique a conçu des capsules vidéo à l'intention de tous les utilisateurs du système. La Ville confirme que ces capsules sont disponibles sur son intranet. Celles-ci indiquent les différentes fonctions et fonctionnalités du système et les étapes à suivre par les intervenants de la Ville lors de la création et de la gestion des *demandes* des citoyens. Toutefois, aucune politique ou directive portant sur la réception et 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 réception et gestion des demandes (qualité du service), de mieux encadrer le personnel de la Ville, et à terme, d'améliorer la qualité du service.

Recommandation

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

Constat 3 : En plus des procédures concernant le système AccèsCité Territoire, des processus relatifs à la gestion des *demandes* ont été mis en place par les services de la Ville. Ces derniers sont connus des intervenants, mais n'ont pas été formalisés. Par ailleurs, la Ville souligne aussi qu'un canal de communication entre les fonctionnaires et les élus de la Ville a été bien établi pour la gestion des demandes provenant des élus. Cependant, aucun autre processus centralisé n'a été formalisé au niveau de la Ville ni harmonisé entre les différents services de la Ville.

Le manque de centralisation/formalisation/harmonisation au niveau de la Ville peut créer, pour :

- **le citoyen** : une certaine frustration lorsqu'il doit communiquer avec la Ville et une impression d'inefficacité et d'inefficience des services offerts par la Ville ;
- **les employés de la Ville** : de la confusion et des inefficiences lorsque, par exemple, plusieurs services ou divisions 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 fiable et complète.

Recommandations

Développer et formaliser le processus de gestion des demandes au niveau de la Ville.

Constat 4 : Le système AccèsCité Territoire est utilisé par quatre services pour enregistrer, gérer et/ou suivre les travaux découlant de certaines *demandes* de type *requêtes de services*, *plaintes* et *signalements* faites par les citoyens. Certaines problématiques afférentes au système ont été soulevées par les intervenants de la Ville lors de nos travaux. Ces dernières peuvent engendrer des inefficiences, des inefficacités, ou encore, générer des informations incomplètes ou erronées.

Recommandations

Considérant la croissance de la Ville, évaluer si le système AccèsCité Territoire répond toujours aux besoins de la Ville en termes de gestion des demandes des citoyens. Si celui-ci répond aux besoins de la Ville, s'assurer que le système est utilisé à son plein potentiel par les employés de la Ville. Dans le cas contraire, évaluer la possibilité de sélectionner un autre système.

5.2 Objectifs et indicateurs de performance

Constat 5 : 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 à cet effet. En outre, n'ayant pas de visibilité complète sur les différents types de *demandes* provenant de chacun de ses services, la Ville peut plus difficilement orienter ses opérations et ses communications aux citoyens.

Les indicateurs reconnus de la satisfaction des citoyens² sont : l'accessibilité ; la rapidité (aide obtenu dans un délai raisonnable) ; les compétences du personnel ; la courtoisie, le respect et 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).

² Institut des services axés sur les citoyens (rapport intitulé « Les citoyens d'abord – 8 », 2018), Institut d'administration publique du Canada

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).

5.3 Reddition de comptes

Constat 6 : Un service dépose des rapports trimestriels présentant le nombre de *demandes* par nature selon l'année. Toutefois, comme il n'existe ni objectif ni indicateur de performance formels, la Ville peut difficilement présenter de reddition de comptes concernant la gestion des *demandes*. En fait, cette situation ne permet pas de mesurer sa performance globale selon des objectifs prédéfinis ni effectuer les analyses lui permettant d'identifier les sources/causes des demandes et d'apporter de façon intégrée des corrections dans une optique d'amélioration continue de son niveau de service, de ses processus et de l'affectation de ses ressources.

Recommandation

Définir, tant pour la direction générale que pour les élus, les besoins en termes de reddition de comptes et de rapport de suivi. Ainsi, un rapport de suivi doit permettre 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.

6. Conclusion

Chacun des services rencontrés, lorsqu'applicables, 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 de façon globale n'a pas défini d'encadrement administratif uniformisé afférent au processus de réception et de gestion des demandes des citoyens. Elle n'a pas non plus défini d'indicateur 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 du 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.) aligné aux bonnes pratiques. Ce cadre lui permet de gérer adéquatement les demandes reçues des citoyens. Il couvre minimalement les éléments de :
 - réception des demandes des citoyens,
 - analyse et de l'enregistrement des demandes des citoyens,
 - transmission et le traitement des demandes 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. Un processus et un calendrier de reddition de compte sont définis. Ils permettent 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.