

VILLE DE REPENTIGNY

VÉRIFICATION DE L'OPTIMISATION DES RESSOURCES

Rapport final

Le 9 avril 2021



TABLE DES MATIÈRES

Contexte.....	1
Éléments d'actualité et contextuels	1
Grandes étapes du processus étudié	1
Objectifs et critères d'audit – processus de traitement des plaintes et requêtes	2
Portrait de la situation actuelle.....	3
Une volonté à s'améliorer	3
Le processus	4
Diagnostic et recommandations	9
Définition des indices	9
Grille de recommandations	10
Conclusion	20

ANNEXE

Annexe A : À propos de l'audit

VILLE DE REPENTIGNY

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

Contexte

Les municipalités de 10 000 à 100 000 habitants, dont fait partie la Ville de Repentigny (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 un mandat de 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'audité
- D'identifier les zones d'amélioration, de quantifier les impacts et d'émettre des recommandations pertinentes

Population : 85 000
Budget : 153,8 M\$



Éléments d'actualité et contextuels

Observations

- Le processus de traitement des plaintes et requêtes est le principal moyen de communication entre la Ville et les citoyens. De plus, il est prioritaire pour la Ville de maintenir un taux de satisfaction élevé des citoyens à l'égard de ce processus
- Les modes de transmission des plaintes et requêtes sont de plus en plus diversifiés
- La Ville déploie actuellement des efforts à la refonte de son site Internet et au développement d'un portail citoyen

Impacts

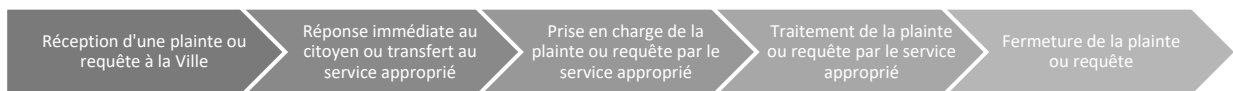
- Il est essentiel d'avoir un processus efficace et qui favorise un traitement rapide des plaintes et requêtes
- Cette diversité peut engendrer une croissance du volume de plaintes et requêtes, et induire une pression sur les intervenants impliqués dans le processus
- La Ville dispose d'une opportunité pour optimiser son processus de traitement des plaintes et requêtes, et automatiser certaines étapes

Déclaration de service aux citoyens

- La Ville ne s'est pas commise sur une déclaration de service aux citoyens à l'égard du processus de traitement des plaintes et requêtes

Grandes étapes du processus étudié

Processus de traitement des plaintes et requêtes



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

Objectifs de l'audit



S'assurer que la Ville dispose de pratiques de gestion permettant le traitement efficace, efficient et en temps opportun des plaintes et requêtes

Le traitement des plaintes et requêtes est au cœur de l'expérience citoyen de la Ville de Repentigny. En plus de constituer le principal canal de communication entre la Ville et les citoyens, il est l'une des principales sources d'information permettant à la Ville de mesurer la qualité des services rendus. À ce jour, la Ville de Repentigny se fait une fierté d'avoir un taux élevé de satisfaction des citoyens à l'égard de ce processus. La Ville constate, cependant, un accroissement annuel du nombre de plaintes et requêtes à traiter et, par conséquent, une augmentation des ressources humaines, financières et technologiques à affecter à ces activités.

La gestion des plaintes et requêtes est une activité de nature complexe puisqu'elle :

- ▮ Implique plusieurs canaux de communication
- ▮ Nécessite l'intervention de plusieurs services au sein de la Ville
- ▮ Doit être adaptée et priorisée en fonction de la nature et de l'urgence de la demande

Cette complexité, conjuguée à la hausse du nombre de plaintes et requêtes, nécessite un processus robuste, efficient et efficace.

L'étude du processus de traitement des plaintes et requêtes par le biais de la présente VOR permettra à la Ville d'obtenir des recommandations visant le maintien du niveau élevé de satisfaction des citoyens, en plus d'assurer une utilisation optimale des ressources humaines, financières et technologiques dédiées au traitement des plaintes et requêtes.

CRITÈRES D'AUDIT

La Ville dispose d'indicateurs permettant de mesurer la performance en matière de traitement des plaintes et requêtes

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



La Ville s'inspire des pratiques performantes et innovantes à l'égard du traitement des plaintes et requêtes

La Ville dispose d'un processus documenté permettant une gestion adaptée des plaintes et requêtes, et une définition claire des rôles et des responsabilités, le tout favorisant une utilisation efficace et efficiente des ressources impliquées

Portée des travaux

Nos travaux d'audit couvriront les activités liées au traitement des plaintes et requêtes reçues par la Ville de Repentigny au cours de la période allant de janvier 2019 à décembre 2020 inclusivement. Nous sommes persuadés que cette période, allant au-delà de la crise de la COVID-19, permettra l'obtention d'un portrait représentatif à l'égard du processus de traitement des plaintes et requêtes de la Ville. Veuillez noter que certaines données antérieures à ces années pourraient toutefois être considérées au besoin.

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

(Voir annexe A pour plus de détails)



- ▮ 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 »

PORTRAIT DE LA SITUATION ACTUELLE

Une volonté à s'améliorer

La Ville de Repentigny (Ville) accorde une grande importance à sa relation avec les Repentinois et les Repentinoises. Sa mission est d'offrir une gamme complète et personnalisée de services municipaux de qualité optimale, répondant aux attentes et propice à l'épanouissement des citoyens, et ce, dans le respect de la capacité financière de la Ville. Pour ce faire, elle s'est notamment dotée d'un nouveau cap stratégique par le biais de son plan d'action 2018-2022, présentant une série d'objectifs. Certains d'entre eux sont étroitement liés à l'épanouissement des citoyens :

- Adapter notre offre de service en fonction des besoins évolutifs de nos citoyennes et de nos citoyens
- Enrichir l'expérience citoyenne à l'aide des outils technologiques
- Favoriser la consultation et l'échange avec nos citoyennes et nos citoyens pour améliorer et anticiper les besoins futurs

Le budget d'investissement 2020 présente également des initiatives de la Ville, dont certaines spécifiques à la qualité des services offerts. La Ville désire notamment concevoir et mettre en ligne son nouveau site Internet, incluant un portail citoyen sécurisé qui permettra de regrouper un ensemble d'informations et de services permettant aux citoyens d'optimiser leurs interactions avec la Ville, et ce, de manière autonome.

De niveau plus opérationnel, la Ville désire accroître ses efforts à l'égard de l'amélioration de l'efficacité de l'organisation, notamment par le biais d'une modernisation de ses processus. En 2019, elle a déployé des efforts en ce sens lors de travaux préliminaires portant sur l'architecture des processus municipaux. Certains d'entre eux ont été identifiés comme étant « mal déployés », tels que celui relatif au traitement des plaintes et requêtes. Malgré un haut taux de satisfaction des citoyens à l'égard des services municipaux se chiffrant à 91 % en 2020, un gain d'efficacité et de performance est souhaité à l'égard du processus de traitement des plaintes et requêtes.

L'importance accordée à l'épanouissement des citoyens conjuguée à la volonté d'optimiser certains processus à la Ville a mené à la sélection du processus de traitement des plaintes et requêtes (le processus) comme sujet principal des présents travaux de vérification d'optimisation des ressources.

Le processus

Le processus de traitement des plaintes et requêtes constitue un pilier important dans l'expérience citoyenne de la Ville, visant principalement l'amélioration continue de la qualité des services rendus. Il représente également un canal important de communication avec les Repentinois et les Repentinoises.

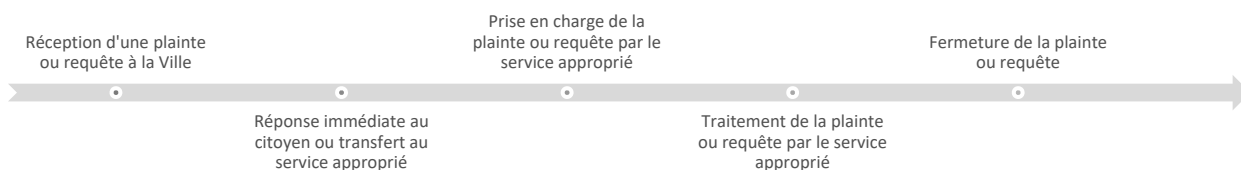
Le traitement des plaintes et requêtes à la Ville constitue un processus transversal ; la collaboration et l'intervention de tous les services municipaux (Services) sont essentielles à son bon fonctionnement.

Les étapes et la volumétrie afférentes au processus de traitement des plaintes et requêtes sont détaillées dans les sections suivantes.

Étapes

Les principales étapes du processus sont présentées à la figure 1 et décrites ci-après.

Figure 1 — Principales étapes du processus de traitement des plaintes et requêtes



La réception

La réception des plaintes et requêtes à la Ville est décentralisée à différents endroits dans l'organisation, tels qu'à l'Hôtel de Ville, dans les nombreux Services ou encore par le biais des élus.

À l'échelle de la Ville, il n'existe pas de registre consolidé des plaintes et requêtes. Les données disponibles à l'égard des plaintes et requêtes relèvent principalement du Service des travaux publics et du Service de l'urbanisme et du développement durable. Ces données démontrent qu'il existe différents modes de transmission d'une plainte et d'une requête par les citoyens :

- Par téléphone
- Par courriel
- En présentiel, généralement à l'Hôtel de Ville
- Par leur conseiller municipal
- Autres (courrier, site Internet, télécopie, réseaux sociaux, etc.)

Le téléphone semble toutefois être le mode de transmission le plus fréquemment utilisé pour joindre ces Services.

Lors d'une transmission par téléphone ou en présentiel, le citoyen profite d'une rétroaction immédiate quant à la réception de sa plainte ou requête, ce qui n'est pas systématiquement le cas si elle est envoyée par courriel. Le Service des travaux publics, le Service des communications ainsi que le Service de l'urbanisme et du développement durable envoient parfois un accusé de réception aux citoyens lors d'une réception par courriel afin de créer cette rétroaction. Cette communication n'est toutefois pas réalisée de façon systématique et n'est pas effective dans tous les Services de la Ville.

Le transfert

L'absence d'entrée unique pour la réception des plaintes et requêtes conjuguée aux modes de transmissions variés nécessite une communication interservices efficace, afin de s'assurer de leur prise en charge par les Services appropriés. Ce transfert est principalement réalisé par courriel ou par téléphone, et ce, de l'employé qui fait la réception de la plainte ou requête, jusqu'au Service approprié. Étant donné que la Ville ne s'est pas commise sur un délai de transfert, certains Services se sont dotés d'objectifs en ce sens. À titre d'exemple, le Service des communications s'engage à prendre connaissance des plaintes et requêtes reçues matin, midi et soir de manière à ce qu'elles soient transférées au Service approprié la même journée que leur réception.

À cette étape, une demande citoyenne peut toutefois être directement répondue par l'employé qui en fait la réception ; un citoyen qui communique avec la Ville pour une précision ou une demande d'information ne nécessitant pas de recherches approfondies peut obtenir sa réponse au même moment. Le transfert vers un autre Service n'est donc pas toujours requis.

La prise en charge et le traitement

De même que pour l'étape du transfert, la Ville ne s'est pas commise sur un délai de prise en charge et de traitement des plaintes et requêtes, ce qui a amené certains Services à se fixer des objectifs. Le Service des communications, le Service des loisirs et le Service de la taxation s'engagent à traiter les plaintes et requêtes la même journée que leur réception, à l'exception des dossiers plus complexes, mais moins nombreux, qui nécessitent un délai plus long. Pour sa part, le Service des travaux publics a défini et documenté des délais de traitement des plaintes et requêtes, spécifiques à la nature des opérations qu'elles exigent.

En ce sens, le délai de prise en charge et de traitement des plaintes et requêtes varie selon les Services impliqués, et plus particulièrement selon la complexité de l'intervention demandée ; il sera naturellement plus long et complexe de mener une intervention à l'égard d'un bris d'infrastructure que de répondre à une demande d'information, par exemple.

Tout comme les délais variables, les étapes relatives à la prise en charge et au traitement des plaintes et requêtes diffèrent selon le Service impliqué. L'absence de processus documenté à la Ville a amené certains Services à s'outiller afin d'orienter leur démarche. À titre d'exemple :

- Le Service de l'urbanisme et du développement durable, précisément la division de l'environnement, dispose de certaines procédures permettant d'aiguiller le personnel de Service dans l'utilisation du registre des requêtes, dans l'enregistrement des plaintes et requêtes et, enfin, dans le traitement des plaintes de natures diverses (odeur, réglementation municipale, dépôt sauvage, etc.)
- Le Service des travaux publics dispose de sous-processus pour les plaintes et requêtes nécessitant la collaboration de plusieurs Services. À cet effet, il existe un document pour guider la gestion d'une plainte concernant la qualité de l'eau potable, ainsi que pour les bornes-fontaines enneigées. Ce même Service utilise également le logiciel *AccèsCité Territoire* pour enregistrer ses plaintes et requêtes et orienter la démarche de traitement ; ce logiciel ne fait toutefois pas office de description du processus

- Le Service des communications dispose d'une procédure à l'égard des plaintes fréquentes, permettant de guider le personnel dans la démarche à suivre

Les outils utilisés pour la prise en charge et le traitement des plaintes et requêtes sont multiples, comme démontré dans le tableau ci-bas. À noter qu'au sein d'un même Service, l'outil utilisé peut varier d'un individu à l'autre. De plus, certains Services ne disposent pas d'outil permettant de documenter et orienter la prise en charge et le traitement des plaintes et requêtes.

Tableau 1 — Répartition des outils par Services

Services	Outils utilisés
Services des travaux publics	Logiciel <i>AccèsCité Territoire</i>
Service de l'urbanisme et du développement durable	Logiciel <i>AccèsCité Territoire</i> Fichier Excel sur mesure (division de l'environnement)
Service des communications	Fichier Excel sur mesure
Service des loisirs	Logiciel <i>AccèsCité Territoire</i> (service à la clientèle)
Service de la taxation	Logiciel <i>AccèsCité Suivi Citoyen</i> Fichier Excel sur mesure

Enfin, aucune communication n'est réalisée avec le citoyen à l'égard du statut de traitement de sa plainte ou de sa requête à ces étapes.

La clôture

Une fois le traitement d'une plainte ou requête terminé, le processus est complété. L'étape de clôture varie également selon le Service impliqué. À titre d'exemple, le Service des travaux publics et le Service de l'urbanisme et du développement durable réalisent la clôture d'une plainte ou d'une requête à même le logiciel *AccèsCité Territoire*, tandis que les Services disposant d'outils développés sur mesure réalisent cette clôture à l'aide de leurs outils respectifs. Les Services qui ne disposent pas de registre des plaintes et requêtes ne sont pas outillés pour formaliser cette étape.

Enfin, une communication est rarement envoyée au citoyen émetteur d'une plainte ou d'une requête ; elle est généralement réalisée à la demande du citoyen ou de façon aléatoire. À titre d'exemple, le Service des loisirs réalise parfois un suivi auprès du citoyen lorsque la plainte ou la requête est traitée, sans toutefois avoir de balises précises encadrant cette communication.

Volumétrie

Bien que la Ville ne dispose pas de données exhaustives à l'égard des plaintes et requêtes reçues, elle constate une croissance du volume annuel dans les dernières années.

Ce volume varie également selon plus paramètres, notamment :

- Les années
- Les saisons
- La nature des plaintes et requêtes
- Les Services impliqués

À titre d'exemple, le Service des travaux publics connaît une croissance du volume de plaintes et requêtes reçues depuis 2006, comme démontré dans la figure 2.

Figure 2 — Évolution du nombre de requêtes reçues au Service des travaux publics¹

Les données disponibles pour ce même Service révèlent également que la nature de certaines plaintes ou requêtes fluctue selon les saisons. Par exemple, la figure 3 démontre la corrélation entre la hausse des plaintes et requêtes reçues à l'égard des bris d'aqueduc et la saison hivernale.

¹ Le graphique est basé sur les données obtenues de la Ville de Repentigny

Figure 3 — Moyenne mensuelle des plaintes et requêtes reçues à l'égard des bris d'aqueduc, entre 2006 et 2020 inclusivement²

Le Service de l'urbanisme et du développement durable connaît également des hausses ponctuelles de plaintes et requêtes reçues, notamment en avril et en novembre lors des changements de fréquence dans la collecte des déchets.

À l'échelle de la Ville, le Service des travaux publics ainsi que le Service de l'urbanisme et du développement durable sont les Services qui reçoivent et traitent la majorité des plaintes et requêtes. Ces mêmes Services sont également ceux qui nécessitent des interventions plus longues et complexes, en raison de la nature de leurs opérations.

² Le graphique est basé sur les données obtenues de la Ville de Repentigny




DIAGNOSTIC ET RECOMMANDATIONS

Définition des indices

Les constats présentés dans la grille diagnostique sont accompagnés des impacts qui en découlent et des recommandations que nous proposons. Ces recommandations considèrent 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 immédiate doit être prise 
- Une action est fortement conseillée à court/moyen terme 
- Une action doit être envisagée à moyen/long terme 

Indice relatif à l'investissement




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 

L'investissement se considère dans sa globalité, soit en matière de ressources humaines, financières et matérielles.


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 

GRILLE DE RECOMMANDATIONS


CONSTATS	IMPACTS	RECOMMANDATIONS	COMMENTAIRES DE LA VILLE DE REPENTIGNY	INDICES CRITÈRES
<p>1. Engagements et objectifs</p> <p>La Ville ne dispose pas de déclaration de services aux citoyens spécifique au traitement des plaintes et requêtes. Elle ne dispose également pas de politique à cet effet.</p> <p>Bien que des Services se soient dotés, de manière informelle, d'engagements et d'objectifs à l'égard d'actions relatives aux plaintes et requêtes, ils ne font pas office d'engagements et d'objectifs formels. Ces initiatives témoignent plutôt du besoin de balises mieux définies.</p> <p>La Ville accorde une importance première à la satisfaction des citoyens ; elle est soucieuse de maintenir une qualité de services à la hauteur de leurs attentes. Le sondage de satisfaction à l'égard des Services municipaux, mené en 2020, témoigne d'ailleurs de la satisfaction élevée des Repentinois et des Repentignaises, avec un taux de 91 %.</p> <p>Bien que significatif, cet indicateur ne compense pas l'absence d'engagements et d'objectifs de la Ville à l'égard du traitement des plaintes et requêtes.</p>	<p>L'absence de déclaration de services aux citoyens spécifique au traitement des plaintes et requêtes ne permet pas d'obtenir :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Une source fiable pour les citoyens afin de s'informer des engagements de la Ville - Une référence établie et connue pour mesurer la performance de la Ville à l'égard du processus de traitement des plaintes et requêtes <p>L'absence de politique spécifique au traitement des plaintes et requêtes ne favorise pas :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Une vision commune des différents Services municipaux à l'égard des engagements et des objectifs de la Ville - Un alignement entre les engagements et les objectifs de la Ville et des Services, et les services rendus - Une compréhension claire des mécanismes de gestion et de gouvernance - L'établissement d'indicateurs pertinents au sein de chaque Service et une appréciation adéquate de leur performance 	<p>La Ville devrait :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mettre en place une déclaration de services aux citoyens afin de présenter les engagements de la Ville à leur intention, spécifique au traitement des plaintes et requêtes - Adopter une politique de traitement des plaintes et requêtes afin d'encadrer la démarche dans un document formel. La politique devait notamment : <ul style="list-style-type: none"> - Documenter les principes directeurs soutenant la démarche - Documenter les engagements et objectifs spécifiques à la nature des plaintes et requêtes - Préciser les rôles et les responsabilités des intervenants impliqués et des instances de gouvernance - Décliner les grandes étapes du processus 	<p>Nous sommes présentement en démarche interne pour mettre en place une structure fonctionnelle et des standards pour ce processus, d'où la VOR plaintes et requêtes de Mallette</p>	<p>1, 2 et 3</p> 




<p>2. Documentation de processus</p> <p>La Ville ne dispose pas de processus formel et documenté à l'égard du traitement des plaintes et requêtes, et qui tient compte des particularités opérationnelles des Services impliqués.</p> <p>Bien que des Services se soient outillés afin d'orienter leur démarche de traitement des plaintes et requêtes, les documents et logiciels utilisés ne font pas office de processus formels et documentés. De plus, la démarche varie d'un Service à l'autre et ne permet pas de centraliser la réception des plaintes et requêtes.</p> <p>Enfin, le rapport final de 2019 sur l'architecture de processus confirme le mauvais déploiement du processus de traitement des plaintes et requêtes. À ce jour, la Ville n'a pas enclenché d'optimisation de celui-ci.</p>	<p>L'absence de processus formel et documenté à la Ville, et spécifique aux particularités opérationnelles de chaque Service :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Limite les intervenants à se référer à une source fiable dans l'exécution de leurs tâches, et ce tant à l'échelle de la Ville qu'au sein des différents Services ➤ Peut occasionner des disparités dans : <ul style="list-style-type: none"> - L'exécution des étapes - La priorisation des dossiers - Les délais de réponse ➤ Risque d'induire des duplications d'activités, des lacunes dans la réalisation des tâches ou encore l'exécution de tâches sans valeur ajoutée, limitant l'efficacité et l'efficience des opérations ➤ Complexifie la formation de nouveaux employés 	<p>La Ville devrait définir et documenter le processus de traitement des plaintes et requêtes. Le processus devrait notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Présenter l'ensemble des étapes du processus ➤ Décliner certaines étapes et activités en sous-processus afin d'adapter la démarche aux particularités opérationnelles de chaque Service ➤ Définir les rôles et les responsabilités des intervenants impliqués à chacune des étapes et activités ➤ Identifier le ou les outil(s) ou logiciels(s) retenu(s) <p>La Ville devrait centraliser la réception de l'ensemble des plaintes et requêtes par le biais d'un guichet unique. Le Service des communications devrait prendre en charge cette responsabilité.</p>	<p>Nous allons effectivement au cours des prochains mois documenter tout le processus.</p> <p>Nous ne partageons pas la recommandation de Mallette pour la centralisation aux services des communications.</p> <p>Nous croyons qu'une gestion décentralisée des réponses est plus effective.</p> <p>Cependant nous partageons l'opportunité d'identifier une seule porte d'entrée pour les plaintes et requêtes.</p>	<p>1, 2, 3 et 4</p> 
--	--	--	--	--


<p>3. Rôles et responsabilités</p> <p>Les rôles et les responsabilités des intervenants impliqués dans le processus de traitement des plaintes et requêtes ne sont pas clairement définis, documentés et communiqués.</p> <p>De plus, la Ville n'a pas distribué de rôles et de responsabilités spécifiques au processus de traitement des plaintes et requêtes. Ni l'organigramme ni nos entretiens ne confirment l'existence d'un propriétaire de processus à la Ville ou encore de responsables formellement identifiés au sein des Services.</p>	<p>La méconnaissance des rôles et des responsabilités des intervenants impliqués dans le processus de traitement des plaintes et requêtes crée de l'ambiguïté, tant à l'échelle de la Ville qu'au sein des différents Services.</p> <p>L'absence d'un propriétaire de processus à l'échelle de la Ville et de responsables formellement identifiés au sein des Services concernant le traitement des plaintes et requêtes limite :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▸ La validation de la conception du processus ▸ La communication et la diffusion ▸ La validation de son application ▸ L'appréciation de la performance et la reddition de compte ▸ L'optimisation et l'amélioration continue <p>En cas d'absence d'un propriétaire de processus et de responsables identifiés, il est également ardu pour les intervenants impliqués dans la démarche de déterminer à qui se référer lors de situations d'exception, ce qui peut créer de la confusion.</p>	<p>La Ville devrait d'abord analyser les rôles et les responsabilités des intervenants impliqués dans le processus de traitement des plaintes et requêtes à la Ville afin de clarifier le fonctionnement actuel.</p> <p>Par la suite, la Ville devrait définir et documenter les rôles et les responsabilités souhaités afin d'assurer la prise en charge effective et efficiente des activités, et de favoriser l'imputabilité.</p> <p>La Ville devrait également identifier un propriétaire du processus de traitement des plaintes et requêtes, et des responsables au sein des Services, afin de minimiser les impacts nommés précédemment. La création d'un Comité directeur relatif aux plaintes et requêtes municipales devrait également être envisagée.</p> <p>Enfin, les résultats de ces travaux devraient être consignés dans la politique à mettre en place (constat 1) en précisant les interactions requises entre les différentes instances pour fin de reddition de comptes.</p>	<p>Nous sommes à réaliser ces travaux en ce moment avec un comité des parties prenantes, tel que suggéré par Mallette.</p>	<p style="text-align: center;">3</p> 
---	--	---	--	---

<p>4. Outils et systèmes</p> <p>Les outils et les systèmes utilisés dans les différents Services à l'égard du traitement des plaintes et requêtes ne sont pas standardisés.</p> <p>Bien que le logiciel <i>AccèsCité Territoire</i> soit mis à la disposition de tous les Services, la majorité d'entre eux ne l'utilise que partiellement, voir aucunement. Les Services utilisent davantage des outils développés sur mesure, tels que des fichiers Excel.</p> <p>Un atelier exploratoire du logiciel <i>AccèsCité Territoire</i> révèle également que les Services qui l'utilisent ne l'exploitent pas à sa capacité maximale. À titre d'exemple, nous constatons que la fonction « Priorité » n'est pas utilisée, qui permettrait de décliner le niveau de priorité d'une plainte ou d'une requête par rapport à une autre. De plus, nous constatons que le logiciel permet d'offrir un suivi au citoyen qui émet la plainte ou la requête. Cette fonction n'est également pas exploitée par les utilisateurs actuels du logiciel.</p> <p>Par ailleurs, nos entretiens révèlent que la Ville ne dispose pas d'un entrepôt de données unique répertoriant les informations pratiques à l'ensemble des Services, telles que les coordonnées des citoyens par exemple. Ces informations sont ainsi morcelées et ne peuvent être utilisées pour alimenter <i>AccèsCité Territoire</i>.</p>	<p>Le risque de perte de données est accru lors du transfert d'informations dans des fichiers Excel.</p> <p>L'absence d'outils et systèmes standardisés à l'égard du traitement des plaintes et requêtes à la Ville complexifie :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La communication interservices - La consultation rapide des données d'un service à l'autre - L'obtention d'une vue d'ensemble (volumétrie annuelle, problématiques récurrentes, etc.) - La traçabilité des plaintes et requêtes reçues - L'analyse des informations afférentes au traitement des plaintes et requêtes - L'appréciation de la performance. - La reddition de compte <p>De plus, l'utilisation partielle des fonctionnalités du logiciel <i>AccèsCité Territoire</i> ne favorise pas l'exploitation optimale de l'outil.</p> <p>Enfin, l'absence d'un entrepôt de données unique permettant de colliger les coordonnées des citoyens induit :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Un manque d'accès aux données sur les citoyens - Des données morcelées, et parfois documentées en double, à l'échelle de la Ville - Des efforts supplémentaires et sans 	<p>La Ville devrait envisager l'usage d'un outil ou d'un système unique pour son processus de traitement des plaintes et requêtes, afin de centraliser leur documentation dans un tout cohérent et favoriser un processus efficace, efficient et économique.</p> <p>Compte tenu du logiciel <i>AccèsCité Territoire</i> déjà implanté à la Ville, il serait judicieux d'en explorer la portée, d'une part pour évaluer son potentiel d'utilisation au sein de chaque Service et, d'autre part, pour en maximiser l'utilisation actuelle.</p> <p>Enfin, la Ville devrait envisager la mise en place et l'utilisation d'un entrepôt de données unique permettant à <i>AccèsCité Territoire</i> de bénéficier de l'existence des données non sensibles, telles que les coordonnées des citoyens, lors du traitement des plaintes et requêtes.</p>	<p>Nous validons l'efficacité et les opportunités de <i>AccèsCité</i> qui est actuellement utilisé par plusieurs services.</p>	<p>1, 2, 3 et 4</p> 
---	---	--	--	--

			valeur ajoutée dans le processus de traitement des plaintes et requêtes afin de retracer ces informations de base				
--	--	--	---	--	--	--	--

<p>5. Communications interservices</p> <p>Il n'existe pas de structure définie et standardisé pour les communications interservices à l'égard du traitement des plaintes et requêtes.</p> <p>Nos entretiens révèlent que les mécanismes de communication interservices sont multiples; la communication s'effectue par téléphone, courriel, logiciels ou encore en personne selon les Services, ce qui complexifie le transfert d'information et la prise en charge des plaintes et requêtes.</p>	<p>L'absence d'une structure définie et d'un mécanisme de communication clairement identifié limite :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La robustesse du processus - La fluidité quant au cheminement des plaintes ou requêtes d'un Service à l'autre - L'efficacité et l'efficience des opérations, induisant l'exécution d'étape sans valeur ajoutée et des délais supplémentaires <p>Les propos reçus en entretien témoignent de la bonne volonté des intervenants impliqués à ne pas transférer le citoyen d'un service à l'autre, mais à lui répondre dans les meilleurs délais. Toutefois, l'absence de méthode établie augmente les risques d'insatisfaction du citoyen (perte d'informations lors d'un transfert, mauvaise interprétation de la plainte ou de la requête, manque d'efficience par de nombreux transferts interservices, etc.).</p>	<p>La Ville devrait structurer les communications interservices et préciser le moyen de transmission à privilégier à l'égard du traitement des plaintes et requêtes afin de favoriser des échanges systématiques et efficaces aux étapes propices de la démarche.</p> <p>L'usage d'un guichet unique pour la réception et le transfert des plaintes et requêtes permettrait une simplification de la communication interservices.</p>	<p>Nous abordons dans le même sens que Mallette en ce qui concerne l'usage d'un guichet unique et préférable via le site web.</p> <p>Concernant la communication interservice elle est selon nous fluide et il nous reste à documenter la façon de le faire pour les nouveaux employés.</p>	<p style="text-align: center;">3</p> <p style="text-align: center;"></p>
--	--	---	---	--

<p>Communications avec les citoyens</p> <p>Bien que très engagée à satisfaire les citoyens, la Ville ne possède pas de mécanisme formel de rétroaction auprès de ces derniers dans le traitement des plaintes et requêtes.</p> <p>Nos entretiens révèlent que :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Quelques Services effectuent un suivi auprès des citoyens lors de la réception d'une plainte ou requête - Aucun Service n'effectue un suivi auprès des citoyens à l'égard du statut de traitement de sa plainte ou de sa requête - Peu de Services effectuent un suivi auprès des citoyens lorsque sa plainte ou sa requête est traitée. Il est généralement réalisé à la demande du citoyen. Ce suivi n'est donc pas systématique 	<p>Ce manque de communication, lors du traitement des plaintes et requêtes peut affecter :</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'expérience citoyenne, puisqu'elle n'est pas constante - La perception du citoyen quant aux efforts déployés par la Ville - L'uniformité des services rendus - L'obtention d'un suivi, pour le citoyen, quant au statut d'avancement d'une plainte ou d'une requête émise 	<p>La Ville devrait prévoir une rétroaction avec les citoyens dans son processus de traitement des plaintes et requêtes. À cet effet, la Ville devrait identifier et documenter les étapes où une rétroaction est souhaitée sur le statut d'une plainte ou requête.</p> <p>Le moyen de communication et la nature des informations transmises au citoyen auraient avantage à être standardisés d'un Service à l'autre afin d'offrir une expérience constante aux citoyens. Par exemple, un courriel type pourrait être proposé à différentes étapes du processus.</p> <p>La Ville devrait envisager l'utilisation de fonction « suivi au demandeur » du logiciel <i>AccèsCité Territoire</i>, permettant aux citoyens de recevoir des informations telles que le numéro et la nature de sa demande, la date de réception, le statut d'avancement de sa plainte ou de sa requête et, enfin, des notes personnalisées si nécessaires.</p> <p>De tels changements suggèrent la production d'une documentation et une formation adéquate aux ressources impliquées.</p>	<p>Nous partageons les commentaires de Mallette et nous visons à développer un mode de rétroaction au citoyen ayant fait parvenir une requête à la Ville.</p> <p>Les fonctionnalités de <i>AccèsCité</i> seront analysées et considérées dans notre analyse du processus.</p>	<p style="text-align: center;">2 et 3</p> <p style="text-align: center;">    </p>
---	--	---	---	---




<p>7. Performance</p> <p>La Ville ne dispose pas de l'information nécessaire afin d'apprécier sa performance à l'égard du traitement des plaintes et requêtes. Comme mentionné précédemment, elle a une vue partielle sur la volumétrie des plaintes et requêtes .</p> <p>La Ville ne dispose également pas de processus formel et documenté d'évaluation de la performance du traitement effectué. Bien que la direction générale pose un regard sur certaines données dans les Services (ex. : le volume des plaintes et requêtes au Service des travaux publics et au Service de l'urbanisme et du développement durable, l'historique d'appels du Service de taxation lors de la période achalandée en janvier et février, etc.), l'exercice n'est pas suffisant pour apprécier globalement la performance du processus de traitement des plaintes et requêtes de la Ville.</p> <p>Nos entretiens révèlent que la Direction générale a récemment demandé aux Services de sélectionner un indicateur pertinent à surveiller, sans toutefois exiger aux Services d'en sélectionner un à l'égard du traitement des plaintes et requêtes. En ce sens, la plupart des Services ne disposent pas d'indicateurs de performance afférents. En contrepartie, les Services qui utilisent <i>AccèsCité Territoire</i> profitent d'indicateurs directement reliés au logiciel. Ils doivent toutefois être optimisés, car la fiabilité de certains d'entre eux a été remise en doute.</p>	<p>Une volumétrie partielle, conjuguée à l'absence d'indicateurs dans la majorité des Services de la Ville :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ne permet pas l'obtention d'un portrait au moment souhaité - Complexifie et rend difficile l'appréciation de la performance - Limite l'amélioration continue et l'innovation au sein du processus 	<p>La Ville devrait, une fois son processus de traitement des plaintes et requêtes établi et déployé, s'assurer de :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Procéder à l'enregistrement de l'ensemble des plaintes et requêtes reçues afin d'avoir un portrait exhaustif de sa volumétrie - Réaliser une assurance-qualité sur les données colligées - Revoir et définir des indicateurs fiables ainsi que des cibles - Surveiller l'évolution des indicateurs par rapport aux cibles établies <p>Le propriétaire du processus de traitement des plaintes et requêtes devrait rendre compte sur une base périodique à la direction de la Ville et/ou Comité directeur.</p>	<p>Nous avons déjà certains indicateurs de performance sur la gestion des requêtes, Cependant, ceux-ci restent à être peaufiner afin de s'assurer qu'il nous permette de bien mesurer notre performance.</p>	<p>1 et 3</p> 
---	--	--	--	--


<p>8. Site Internet et portail citoyen</p> <p>L'architecture du site Internet n'est pas intuitive, l'information est parfois morcelée, dupliquée ou difficilement accessible. À titre d'exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▸ Le plan du site Internet (https://www.ville.repentigny.qc.ca/pages/plan.html) ne contient pas de section à l'égard des plaintes ▸ Le site Internet ne fournit aucune information à l'égard du processus de traitement des plaintes et requêtes, notamment sur les délais de traitement et le suivi offert aux citoyens ▸ La section Coordonnées des Services municipaux (https://www.ville.repentigny.qc.ca/coordonnees/coordonnees-des-services.html) ne présente pas de coordonnées spécifiques pour les plaintes et requêtes ▸ Les liens proposés lors d'une recherche avec le mot clé « plainte » dans la barre de recherche du site Internet de la Ville ne sont pas intuitifs (https://www.ville.repentigny.qc.ca/recherche.html?searchtext=plainte&searchmode=anyword) ▸ La rubrique à l'égard de la procédure de gestion des plaintes est vierge (https://www.ville.repentigny.qc.ca/vie-economique/contrats-et-fournisseurs/appels-d-offres/procedure-de-gestion-des-plaintes-loi-108.html) ▸ Les liens proposés lors d'une recherche avec le mot clé « requête » dans la barre de 	<p>Une architecture non intuitive du site Internet et une infrastructure technologique non contributive au processus de traitement des plaintes et requêtes :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▸ Limite l'accès rapide et efficace à l'information pour les citoyens ▸ Affecte la satisfaction des citoyens, puisqu'ils ne sont pas en mesure de repérer efficacement l'information désirée ▸ Induit un volume supplémentaire de plaintes et requêtes, certaines auraient pu être répondues en partie ou totalement par une information accessible (ex. : collecte de déchets, opérations déneigements, présence d'eau colorée, etc.) ▸ Contribue aux diverses portes d'entrée à l'égard des plaintes et requêtes. La procédure à suivre pour le dépôt d'une plainte ou d'une requête n'est pas définie, documentée et clairement communiquée aux citoyens 	<p>La Ville devrait poursuivre ses efforts à l'égard de la refonte de son site Internet et de la conception de son Portail citoyen. Nos entretiens révèlent que les intervenants impliqués dans la démarche se sont inspirés des meilleures pratiques afin de guider leurs efforts (ex. : consultation d'études, analyse d'interface, consultation avec les citoyens et les Services, etc.), ce qui s'avère judicieux. Enfin, la Ville devrait déployer des efforts pour ces plateformes afin de mieux éduquer et informer les citoyens, ce qui favoriserait un gain d'efficacité ressenti dans le processus de traitement des plaintes et requêtes.</p>	<p>Le déploiement du site web est réalisé avec sa nouvelle forme et son approche plus « friendly user ». Nous allons au cours des prochains mois mettre l'emphase sur le portail citoyen afin d'y ajouter des fonctionnalités dont le volet « plaintes et requêtes ».</p>	<p>2, 3 et 4</p> 
---	--	--	---	---


<p>recherche du site Internet de la Ville ne sont pas cohérents, parmi les liens proposés trois (3) ont la même nomenclature, mais mène à des sections différentes du site. Deux (2) des liens mènent à la même page, tandis que le troisième mène à une page vierge https://www.ville.repentigny.qc.ca/recherche.html?searchtext=requ%C3%A4tes&searchmode=anyword).</p> <p>Enfin, l'infrastructure technologique du site Internet de la Ville ne permet pas de contribuer au processus de traitement des plaintes et requêtes. Bien qu'il existe une section dédiée au dépôt d'une plainte ou d'une requête https://www.ville.repentigny.qc.ca/question-commentaire.html), elle est peu documentée et n'offre aucune information aux citoyens à l'égard du processus de traitement des plaintes et requêtes.</p>				
--	--	--	--	--


CONCLUSION


Légende — Évaluation des critères d'audit

	Généralement satisfaisant
	Satisfaisant, mais des améliorations s'imposent
	Insatisfaisant

LA VILLE DISPOSE D'INDICATEURS PERMETTANT DE MESURER LA PERFORMANCE EN MATIÈRE DE TRAITEMENT DES PLAINTES ET REQUÊTES	
<p>La Ville ne dispose pas d'indicateurs permettant de mesurer la performance en matière de traitement des plaintes et requêtes. Les travaux démontrent notamment que :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▸ Tant au sein de la Ville qu'au sein de la majorité des Services, il n'existe pas d'indicateurs, ce qui complexifie et rend difficile l'appréciation de la performance ▸ Les Services qui utilisent le logiciel <i>AccèsCité Territoire</i> comme principal outil pour l'enregistrement et le traitement de leurs plaintes et requêtes, soit celui de travaux publics et celui de l'urbanisme et du développement durable, disposent d'indicateurs. Toutefois, ils ne sont pas tous qualifiés de fiables et de pertinents par les intervenants rencontrés <p>De plus, la Ville ne dispose pas d'informations complètes à l'égard de la volumétrie des plaintes et requêtes, limitant l'obtention d'un portrait global de la situation.</p> <p>En ce sens, l'insuffisance d'indicateurs fiables et pertinents au sein des Services (constat 7), conjugué à l'absence d'une volumétrie complète à l'égard des plaintes et requêtes à la Ville (constats 4 et 7) complexifient et rendent difficile l'appréciation de la performance. Cela limite également l'amélioration continue et l'innovation au sein du processus, émanant généralement du suivi de la performance.</p>	

LE PROCESSUS DE COMMUNICATION AUX CITOYENS À L'ÉGARD DE LA RÉCEPTION, DU TRAITEMENT ET DU SUIVI DES PLAINTES ET REQUÊTES EST ADAPTÉ ET EFFICACE	
<p>La Ville ne dispose pas d'un processus de communication aux citoyens adapté, efficace et standardisé à l'égard de la réception, du traitement et du suivi des plaintes et requêtes (constat 1, 2, 6 et 8). Les travaux démontrent notamment que peu de Services offrent un suivi aux citoyens, il est généralement réalisé à leur demande. De plus, le citoyen ne dispose pas d'une vue bout-en-bout quant au statut de traitement de sa plainte ou de sa requête.</p> <p>L'absence de processus risque d'affecter l'expérience citoyenne et l'uniformité des services rendus.</p>	

LA VILLE DISPOSE D'UN PROCESSUS DOCUMENTÉ PERMETTANT UNE GESTION ADAPTÉE DES PLAINTES ET REQUÊTES, DE MÊME QU'UNE DÉFINITION CLARE DES RÔLES ET DES RESPONSABILITÉS, LE TOUT FAVORISANT UNE UTILISATION EFFICACE ET EFFICIENTE DES RESSOURCES IMPLIQUÉES	
<p>Nos travaux ont démontré que la Ville :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▸ Ne dispose pas d'objectifs et d'engagements, qui devraient pourtant constituer un pilier pour les opérations (constat 1) ▸ Ne dispose d'aucun processus formel de : <ul style="list-style-type: none"> - Traitement des plaintes et requêtes (constat 2) - Communication, tant pour celles interservices (constat 5) que celles avec les citoyens (constat 6) ▸ N'a pas identifié de propriétaire de processus de traitement des plaintes et requêtes ni de responsables formellement identifiés au sein des Services (constat 3) ▸ Ne possède pas une claire définition des rôles et des responsabilités afférentes au processus de traitement des plaintes et requêtes, documentée et communiquée (constat 3) ▸ N'utilise pas d'outil(s) ou de système(s) standardisé(s) afin de favoriser la fluidité du processus (constat 4) <p>En ce sens, malgré le taux élevé de satisfaction des citoyens à l'égard des services municipaux, le processus de traitement des plaintes et requêtes de la Ville n'est pas optimal et ne permet pas de favoriser une utilisation efficace et efficiente des ressources impliquées.</p>	

LA VILLE S'INSPIRE DES PRATIQUES PERFORMANTES ET INNOVANTES À L'ÉGARD DU TRAITEMENT DES PLAINTES ET REQUÊTES	
<p>La Ville s'inspire partiellement des pratiques performantes et innovantes à l'égard du traitement des plaintes et requêtes. Les travaux démontrent notamment que :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▸ La Ville s'inspire des pratiques performantes et innovantes spécifiquement dans le cadre de la refonte de son site Internet et de la conception du Portail citoyen (constat 8) 	

→ La Ville a sélectionné son processus de traitement des plaintes et requêtes comme sujet de la présente vérification d'optimisation des ressources. La mise en place des recommandations émises dans ce rapport permettra à la Ville de s'arrimer avec les pratiques performantes et innovantes à l'égard du traitement des plaintes et requêtes



ANNEXE A

À PROPOS DE L'AUDIT



À Propos de l'audit

Notre responsabilité

Le présent rapport de certification portant sur le processus de planification et de rédaction d'appels d'offres de la Ville de Repentigny a été préparé par Mallette. Notre responsabilité consiste à donner une assurance et des avis objectifs sur l'objectif de l'audit ainsi qu'à exprimer une conclusion quant à la conformité de la Ville de Repentigny, dans tous ses aspects importants, aux critères d'audit que nous avons jugés valables dans les circonstances. Ces critères sont issus 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 effectué notre mission d'assurance raisonnable conformément à la Norme canadienne de missions de certification 3001, « Missions d'appréciation directe ». Cette norme requiert que nous planifions et réalisons la mission de façon à obtenir des éléments probants suffisants et appropriés afin de fonder notre opinion.

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 publiées par les différents organismes professionnels comptables, lesquels reposent sur les principes fondamentaux d'intégrité, d'objectivité, de compétence professionnelle et de diligence, de confidentialité et de conduite professionnelle.

Mallette applique la 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 », 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.