



4.3.

GESTION DES REQUÊTES ET DES PLAINTES DES CITOYENS

Le 1^{er} mars 2018

SOMMAIRE DE L'AUDIT

OBJECTIF

S'assurer que la Ville de Montréal (la Ville) a établi un cadre et des pratiques de gestion adéquats dans le traitement des requêtes et plaintes des citoyens, à savoir la façon dont elle établit ses normes de services (NDS), s'assure de régler efficacement les problèmes liés aux requêtes et aux plaintes, surveille le rendement dans leur traitement et fait rapport à cet égard.

S'assurer que la Ville cerne et prend des mesures pour régler les problèmes systémiques, relatifs aux requêtes et plaintes des citoyens pour mieux les servir dans une optique d'amélioration continue.

RÉSULTATS

Parmi les nombreux défis organisationnels auxquels doit faire face l'administration municipale, la qualité des services offerts à la population demeure un enjeu déterminant. À cet effet, depuis 2007, la Ville n'a cessé d'apporter des transformations afin d'offrir un service 311 de meilleure qualité à ses concitoyens. Nous sommes toutefois d'avis que des améliorations devraient être apportées au regard des principaux aspects suivants :

- L'encadrement administratif – Gestion du Réseau Accès Montréal, approuvé par la Direction générale en novembre 2007 est désuet. Aucune mise à jour n'y a été apportée à date afin de refléter toutes les modifications qu'a subies le service 311 au fil des années.
- La Ville ne possède pas de déclaration de services au citoyen. Cet outil doit être le pivot de la démarche d'amélioration continue de l'administration en matière de prestation de services.
- Près d'une décennie après son instauration, le service 311 reste encore peu connu des Montréalais. Trois citoyens sur quatre ne connaissent pas réellement son existence ou les différents modes d'acheminer leurs demandes.
- La Banque d'information 311 contenant la documentation sur les services offerts par la Ville n'est pas régulièrement mise à jour. Ainsi, elle ne permet pas de donner une information juste et complète aux citoyens.
- Il n'existe pas de programme de formation continue pour les agents de communications sociales permettant d'actualiser leur connaissance sur divers sujets relatifs aux activités de la Ville.
- Les délais de résolution des requêtes et des plaintes ne sont pas homogènes d'un arrondissement à l'autre et chaque arrondissement fixe ses délais sur la base de critères qui lui sont propres.
- Une proportion non négligeable de requêtes et de plaintes transitant par des élus directement sollicités par des citoyens sont priorisées, ce qui a pour effet d'affecter la planification initiale.
- Il n'existe pas de mécanismes formels permettant d'analyser les causes à l'origine des requêtes et des plaintes afin d'y apporter des correctifs permanents.

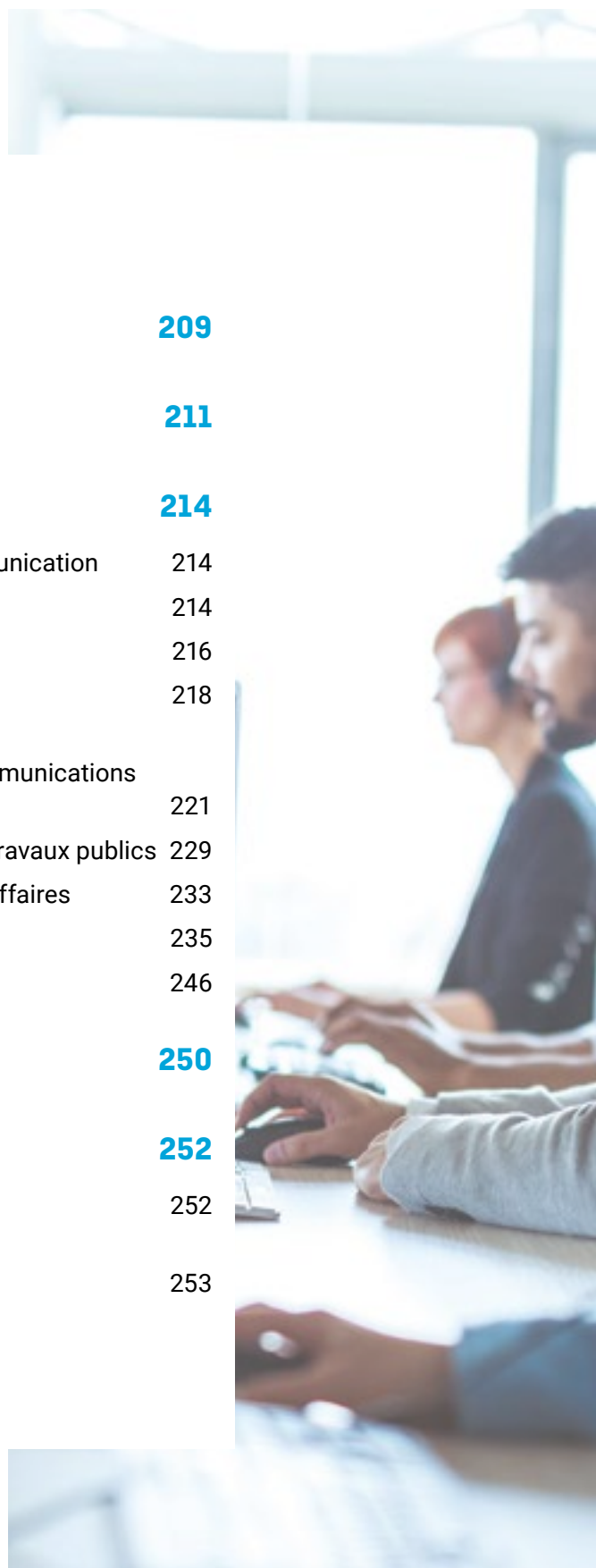
En marge de ces résultats, nous avons formulé différentes recommandations aux unités d'affaires.

Les détails de ces recommandations ainsi que notre conclusion sont décrits dans notre rapport d'audit présenté aux pages suivantes.

Soulignons que les unités d'affaires ont eu l'opportunité de formuler leurs commentaires, lesquels sont reproduits à la suite des recommandations de notre rapport d'audit.

TABLE DES MATIÈRES

1. CONTEXTE	209
2. OBJECTIFS DE L'AUDIT ET PORTÉE DES TRAVAUX	211
3. RÉSULTATS DE L'AUDIT	214
3.1. Encadrement, déclaration de services et stratégie de communication	214
3.1.1. Encadrement administratif	214
3.1.2. Déclaration de services 311	216
3.1.3. Stratégie de communication	218
3.2.1. Réception, saisie, enregistrement et acheminement à l'unité d'affaires responsable par les agents de communications sociales	221
3.2.2. Prise en charge et traitement par les opérations des travaux publics	229
3.2.3. Prise en charge et traitement par les autres unités d'affaires	233
3.3. Objectifs et indicateurs de performance	235
3.4. Reddition de comptes et amélioration continue	246
4. CONCLUSION	250
5. ANNEXES	252
5.1. Objectifs et critères d'évaluation	252
5.2. Statistiques d'achalandage pour l'ensemble des arrondissements – janvier 2015 à avril 2017	253





LISTE DES SIGLES

ACS

Agent de communications sociales

BAM

Bureau Accès Montréal

DDS

Demande de services

DMT

délai moyen de traitement

GDC

Gestion des demandes clients

GDT

Gestion des demandes de travail

NDS

norme de service

RAM

Réseau Accès Montréal

SCA

Service de la concertation
des arrondissements

SPO

Service de la performance
organisationnelle

1. CONTEXTE

Pour la réalisation de sa mission, la Ville doit s'assurer de la bonne administration des services offerts à la population. En effet, la qualité de vie des résidents de la métropole est tributaire de la manière dont les services de proximité sont offerts par les arrondissements. À la Ville, chaque unité d'affaires est responsable de répondre aux questions des citoyens en fonction des responsabilités qui lui sont dévolues. Le service 311¹ représente ainsi la porte d'entrée privilégiée des citoyens à la Ville lorsqu'ils souhaitent obtenir de l'information, soumettre une requête, porter plainte ou apporter un commentaire par rapport au service reçu. La Ville consacre des ressources humaines et technologiques afin de répondre aux citoyens dans des délais raisonnables, cependant, si le citoyen estime avoir été lésé au terme de ses échanges avec la Ville et après avoir épuisé tous les recours, il peut aussi s'adresser au Bureau de l'ombudsman qui pourra effectuer une enquête et faire des recommandations vis-à-vis des plaintes adressées à la Ville.

En décembre 2007, l'administration mettait en place le service 311 afin de faciliter les contacts et la communication entre la Ville et ses concitoyens. À cette époque ce service était sous la responsabilité du Service des communications et des relations avec les citoyens à travers la section « Centre de services 311 » et la Division de la qualité des services aux citoyens, lesquelles jouaient un rôle significatif dans la prestation du service 311. Il s'appuyait sur le Réseau Accès Montréal (RAM), pour mettre en relation les arrondissements afin de servir les citoyens de la Ville et ainsi répondre à leurs demandes. Un encadrement administratif (Gestion du RAM– C-OG-SDG-D-07-001) venait définir de façon explicite les activités à mettre en place par les arrondissements.

De 2007 à novembre 2017, le service 311 a subi des changements au niveau de sa gouvernance et de la prestation de services au niveau de la prise d'appel. En effet, de 2007 à septembre 2011, la prise des appels pour les activités en soirée, les fins de semaine et lors des jours fériés était sous la responsabilité de l'unité centrale – Centre de services 311 qui relevait comme mentionné, du Service des communications et des relations avec les citoyens.

À partir d'octobre 2011, l'arrondissement de LaSalle, en vertu de *l'article 85 de la Charte de la Ville de Montréal*, s'est vu confié la responsabilité de la prise d'appels téléphoniques 311, les soirs, les fins de semaine et les jours fériés pour tous les arrondissements de la Ville ainsi que la prise en charge des courriels autres que ceux destinés aux arrondissements, et ce, en remplacement du Centre de services 311. Ceci a fait l'objet d'une entente de

¹ Le service 311 comprend l'ensemble des activités permettant à la Ville de prendre les appels téléphoniques du citoyen, d'enregistrer sa demande dans le système d'informations dévolu à ce service et de la transmettre sous la forme d'une demande de services à l'unité d'affaires concernée pour son traitement.

service entre l'arrondissement de LaSalle et l'ensemble des arrondissements de la Ville². Ce service a été assumé jusqu'à la fin janvier 2016.

À partir de février 2016, la Division du 311 et des interventions rapides et prioritaires du Service de la concertation des arrondissements (SCA) a repris la responsabilité de la prise d'appels les soirs, les fins de semaine et les jours fériés jusque-là assumée par l'arrondissement de LaSalle, ainsi que la prise en charge des courriels envoyés à la Ville n'ayant été attribuée à aucun arrondissement en particulier. Ce transfert de responsabilités se faisait également à travers une offre de services identique à celle offerte par l'arrondissement de LaSalle, conformément à *l'article 85 de la Charte de la Ville de Montréal*. En plus de la prise d'appels, la Section des interventions rapides et prioritaires assumait le traitement des demandes de services (DDS) nécessitant une intervention urgente et rapide relative aux travaux publics et à l'entretien.

En ce qui concerne la prise d'appels téléphoniques 311 de jour entre 8 h 30 et 17 h, de 2007 à novembre 2017, ce sont les 19 arrondissements à travers leurs divisions des relations avec les citoyens par l'intermédiaire du RAM qui ont toujours assuré ce service. Le traitement des DDS, pour ce même horaire est quant à lui assumé par les unités opérationnelles de chacun des arrondissements³.

Suite à la prise d'appels et à l'enregistrement d'une demande du citoyen, selon la nature de celle-ci, les agents de communications sociales (ACS) créent une DDS relative soit à une requête, à une plainte ou à un commentaire, selon le guide de gestion des demandes clients (GDC), qui se définit comme suit :

- **Requête** : toute demande d'un citoyen nécessitant un suivi pour obtenir une autorisation (p. ex. permis), un soutien (p. ex. subvention), un service (p. ex. inspection, réparation), une réclamation ou une intervention de la Ville;
- **Plainte** : toute doléance 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 (suite à une requête et une relance), un acte inacceptable, une infraction, un abus de pouvoir ou autre;
- **Commentaire** : tout commentaire ou suggestion exprimant l'opinion d'un citoyen sur une question de compétence municipale.

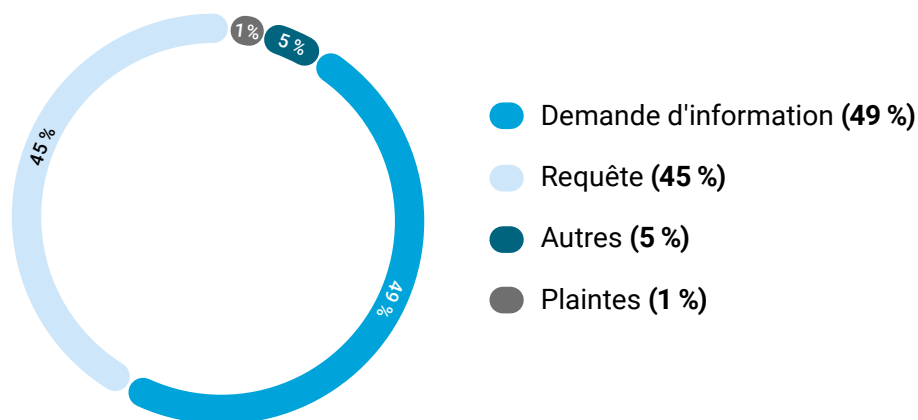
² Cette entente stipulait que l'arrondissement de LaSalle s'engageait à assurer la prise des appels téléphoniques 311 du lundi au vendredi de 17 h à 20 h 30 et de 9 h à 17 h le samedi, le dimanche et les jours fériés ainsi qu'à offrir un service de qualité conforme aux normes de service du RAM en matière de service téléphonique, comme définit dans l'encadrement administratif Gestion du RAM (C-OG-SDG-D-07-001).

³ Les unités opérationnelles des arrondissements sont les Directions de la culture, des sports, des loisirs et du développement social, les Directions de l'aménagement urbain et des services aux entreprises et les Directions des travaux publics ainsi que les Directions des services administratifs, des relations avec les citoyens et du greffe.

Ces demandes sont transmises aux unités d'affaires concernées des arrondissements où elles sont traitées et fermées.

Ainsi, au cours de la période auditée soit de janvier 2015 à avril 2017, l'ensemble des arrondissements ont reçu des citoyens 953 252 demandes d'informations, 886 961 requêtes, 11 845 plaintes, 97 176 appels divers (soit des commentaires, des appels de relance pour une demande non complétée, une réactivation de la demande ou une demande annulée) pour un total de 1 949 234 appels. Le détail des appels par nature pour chacun des arrondissements est présenté dans l'annexe 5.2. Le graphique 1 présente la répartition des appels reçus par nature.

GRAPHIQUE 1 : RÉPARTITION DES APPELS REÇUS PAR NATURE



À partir du mois d'août 2017, pour appuyer la vision stratégique de l'organisation comme ville intelligente, les modes de fonctionnement du futur Centre de services 311⁴ ont été largement basés sur les meilleures pratiques 311 des villes nord-américaines, notamment une expérience client, une plus grande transparence dans le traitement des requêtes et des plaintes, la résolution des demandes lors du premier appel et une qualité de services plus uniforme sur l'ensemble des moyens d'accès offerts aux citoyens via le 311.

2. OBJECTIFS DE L'AUDIT ET PORTÉE DES TRAVAUX

En vertu des dispositions de la *Loi sur les cités et villes*, nous avons réalisé une mission d'audit de performance portant sur la gestion des requêtes et des plaintes conformément à la norme canadienne de mission de certification (NCMC) 3001, du Manuel de CPA Canada – Certification.

⁴ À cet effet, la Direction générale a créé une Direction du Centre de services 311 qui relèvera à partir de janvier 2018 de la Direction générale adjointe – arrondissement de Ville-Marie et Concertation des arrondissements, et a autorisé la création d'un poste permanent de Directeur- Centre de services 311 qui a été doté en septembre 2017.

Cet audit avait pour objectifs d'une part, de s'assurer que la Ville a établi un cadre et des pratiques de gestion adéquats dans le traitement des requêtes et des plaintes de citoyens, à savoir la façon dont elle établit ses normes de services (NDS), s'assure de régler efficacement les problèmes liés aux requêtes et aux plaintes, surveille le rendement dans leur traitement et fait rapport à cet égard. Et d'autre part, de s'assurer que la Ville cerne et prend des mesures pour régler les problèmes systémiques, relatifs aux requêtes et aux plaintes des citoyens pour mieux les servir, dans une optique d'amélioration continue.

La responsabilité du vérificateur général de la Ville de Montréal consiste à fournir une conclusion sur les objectifs de l'audit. Pour ce faire, nous avons recueilli les éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre conclusion et pour obtenir un niveau d'assurance raisonnable. Notre évaluation est basée sur les critères que nous avons jugés valables dans les circonstances. Ces derniers sont exposés dans l'annexe 5.1.

Le vérificateur général de la Ville de Montréal applique la Norme canadienne de contrôle qualité (NCCQ 1), du Manuel de CPA Canada – 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. De plus, il se conforme aux règles sur l'indépendance et aux autres règles de déontologie du Code de déontologie des comptables professionnels agréés, lesquelles reposent sur les principes fondamentaux d'intégrité, de compétence professionnelle et de diligence, de confidentialité et de conduite professionnelle.

Nos travaux d'audit ont couvert les activités liées à la gestion des requêtes et des plaintes reçues par la Ville au cours de la période allant de janvier 2015 à avril 2017. Pour certains aspects, des données antérieures à ces années ont également été considérées. Nos travaux d'audit ont principalement été réalisés entre le mois de juin et novembre 2017, cependant nous avons également tenu compte d'informations qui nous ont été transmises jusqu'en janvier 2018.

Nos travaux d'audit ont exclu les demandes d'information acheminées par les citoyens, car celles-ci ne nécessitaient pas la création d'une DDS proprement dite, ainsi que les commentaires qu'elles exprimaient, généralement des suggestions ou des opinions. Soulignons également que les DDS adressées aux services centraux ont été exclues de nos travaux d'audit, car elles représentent moins de 1 % de l'ensemble des requêtes et des plaintes enregistrées entre 2015 et avril 2017.

Ces travaux ont été principalement réalisés auprès des unités d'affaires suivantes :

- Le Bureau de l'expérience client;
- Le Service de la concertation des arrondissements;⁵
- Le Service de la performance organisationnelle;
- L'arrondissement d'Ahuntsic-Cartierville;
- L'arrondissement d'Anjou;
- L'arrondissement de Côte-des-Neiges–Notre-Dame-De-Grâce;
- L'arrondissement de Pierrefonds-Roxboro;
- L'arrondissement de Rivière-des-Prairies–Pointe-aux-Trembles;
- L'arrondissement de Verdun.

À la fin de nos travaux, un projet de rapport a été présenté aux fins de discussions aux gestionnaires concernés au sein de chacune des unités d'affaires auditées. Par la suite, le rapport final a été transmis à la Direction générale ainsi qu'à chacune des unités d'affaires concernées pour l'obtention de plans d'action et d'échéanciers pour la mise en œuvre des recommandations. Une copie du rapport final a également été transmise, à titre informatif, à la directrice du Bureau de l'expérience client, au directeur du Service de la performance organisationnelle (SPO), ainsi qu'aux directeurs et directrices des arrondissements non directement visés par nos travaux d'audit, afin qu'ils puissent mettre en œuvre les recommandations lorsque la situation le justifie.

⁵ Depuis le 1^{er} janvier 2018, le Centre de services 311 a été créé. Certaines responsabilités du Service de la concertation des arrondissements lui ont été transférées.

3. RÉSULTATS DE L'AUDIT

3.1. ENCADREMENT, DÉCLARATION DE SERVICES ET STRATÉGIE DE COMMUNICATION

3.1.1. ENCADREMENT ADMINISTRATIF

3.1.1.A. CONTEXTE ET CONSTATATIONS

La qualité des services est une préoccupation constante au sein de l'administration d'une ville. À cet égard, la Ville de lors de la création du service 311 a produit un encadrement administratif portant le numéro C-OG-SDG-D-07-001 – RAM, approuvé par la Direction générale en novembre 2007. Il était indiqué que tous les arrondissements et les services centraux devaient s'y conformer. Cet encadrement avait pour objectifs :

1. d'inciter les arrondissements et les services centraux à partager la même vision et le même engagement en matière de prestation de services aux citoyens (culture commune de service aux citoyens);
2. de permettre aux arrondissements - les premiers responsables des services de proximité - et aux services centraux de prendre directement et rapidement en charge le traitement, le suivi et le règlement des demandes des citoyens;
3. d'assurer une gestion optimale et coordonnée du RAM de manière à améliorer la qualité des services directs et indirects offerts par les arrondissements et les services centraux;
4. fournir aux arrondissements et aux services centraux des outils de gestion fiables (p. ex. rapports de gestion, tableaux de bord, banques de données).

Un rapport⁶ datant de mars 2011 adressé à la Direction générale faisait état de certaines déficiences notamment de l'offre de services durant les jours fériés, la mise à jour des fiches d'information, de la reddition de comptes. En tenant compte des commentaires reçus des arrondissements et de la Division du 311 rencontrés dans le cadre de notre audit, nous formulons le constat suivant :

L'organisation du service 311 reflète les grandes lignes proposées par l'encadrement de 2007 en ce qui a trait à :

- la réception des demandes des citoyens;
- l'analyse et l'enregistrement des demandes des citoyens;

⁶ Rapport à la Direction générale – Gestion des demandes des citoyens de la Ville de Montréal et Bilan de l'année 2010.

- la transmission et le traitement des demandes des citoyens;
- les traitements des requêtes et des plaintes par les services opérationnels en arrondissements;
- la production de rapports.

Certaines lacunes ont été corrigées, d'autres, dans une moindre mesure, sont toujours d'actualité notamment au niveau de la Banque d'information 311 et de l'uniformité des paramètres de traitement des demandes relatives aux délais.

Le service 311 mis en place depuis a subi encore des changements au fil des années (2007 à 2017). Cependant, l'encadrement adopté en 2007 quant à lui n'a pas été ajusté en fonction des changements apportés, au regard des responsabilités transférées, des nouvelles applications et des outils utilisés, comme à titre d'exemple l'abandon de la base de données Sherlock et son remplacement par la Banque d'information 311 et la possibilité offerte aux citoyens de signaler directement aux contremaîtres à partir de leur téléphone mobile des problèmes concernant les nids-de-poule, les graffitis, la propreté des parcs et autres.

Tous ces éléments font que cet encadrement nécessite une actualisation formelle d'autant plus qu'à partir de 2018 des changements majeurs sont prévus.

RECOMMANDATION

3.1.1.B. Nous recommandons à la Direction générale d'actualiser l'encadrement administratif concernant le service 311 afin d'y refléter les changements survenus au fil des ans et favoriser un traitement uniforme et efficace de l'ensemble des demandes des citoyens par les unités d'affaires.

RÉPONSE DE L'UNITÉ D'AFFAIRES

3.1.1.B. *Direction générale*

*La Direction générale est en accord avec cette recommandation et produira un encadrement administratif actualisé.
(Échéancier prévu: mars 2019)*

3.1.2. DÉCLARATION DE SERVICES 311

3.1.2.A. CONTEXTE ET CONSTATATIONS

L'encadrement administratif adopté en 2007, identifie et précise certains éléments qui peuvent faire partie d'une déclaration de services aux citoyens au niveau de la gestion des demandes de service, soient :

- l'accessibilité;
- la rapidité;
- les compétences du personnel;
- la courtoisie, le respect et l'effort supplémentaire;
- l'impartialité et l'équité dans le traitement;
- le résultat.

Pour chacun de ces éléments, la Ville a défini le contenu des actions et les normes attendues pour le service par téléphone, le service en personne au comptoir, le service par portail internet et le service par courriel.

De plus, l'encadrement administratif indique à la rubrique 10.4 que « *d'ici janvier 2010 les arrondissements et les services centraux doivent se doter d'un engagement commun de services aux citoyens* ». Cet engagement précise leurs intentions quant au niveau et à la qualité des services offerts aux citoyens de manière à démontrer que la qualité de la prestation de services est une valeur importante pour eux. Cet engagement commun de services aux citoyens doit être un document public. Il doit notamment contenir les aspects suivants :

- Un énoncé de vision, de mission et de valeurs;
- Les intentions en matière de qualité de la prestation des services;
- Les heures de service;
- Les coordonnées relatives aux modes de prestation de services (311, Internet et comptoir);
- Les droits et responsabilités des citoyens;
- Le processus de traitement des demandes des citoyens;
- La date de publication de l'engagement.

Signalons que, même s'il n'y a pas de déclaration écrite et diffusée, certains de ces éléments existent actuellement (p. ex. les heures d'ouverture, les modes de prestation du service 311) pour l'ensemble des unités d'affaires. Cependant, il n'existe pas de déclaration formelle de services 311 à l'échelle de la Ville et adoptée pour l'ensemble de ces aspects.

Pourtant, au cours des quatre dernières années, la Ville s'est engagée dans une démarche d'amélioration continue. Cet engagement s'est traduit par la création en 2014 du SPO, par la création en 2015 du Bureau de l'expérience client et par la mise en place du programme de réingénierie du 311, tout ceci afin qu'elle puisse encore mieux servir les citoyens et accroître la transparence de l'information.

Enfin, face au défi que représente l'amélioration du service à la clientèle en raison de la structure de gouvernance complexe du service 311 (20 centres d'appels dont les pratiques ne sont pas toujours harmonisées), la Direction générale a autorisé la création en 2017 d'une Direction du Centre de services 311 regroupant deux divisions, dont la Division des opérations 311 qui coordonnera la prise d'appels en soirée (17 h à 20 h 30, les samedis et dimanches et les jours fériés) ainsi que les interventions rapides et prioritaires, et la Division – Bureau de projets 311 et soutien aux opérations, qui poursuivra la réingénierie du 311 et des processus afin d'harmoniser le traitement des DDS. Cette nouvelle structure sera effective à partir de janvier 2018.

Or, dans le cadre de cet audit, excepté la politique sur la prestation de services à la population adoptée par l'arrondissement d'Ahuntsic-Cartierville en 2015, nous avons constaté que la Ville ne possède pas de déclaration de services, ni d'ailleurs les autres arrondissements faisant partie de notre échantillon. En précisant ses engagements, la Ville se donnerait un levier lui permettant de mobiliser l'ensemble de l'organisation vers l'atteinte d'objectifs communs.

RECOMMANDATIONS

3.1.2.B. Nous recommandons à la Direction générale d'élaborer une déclaration de services aux citoyens, afin d'exposer les normes de service en matière de traitement des demandes des citoyens qu'elle entend respecter. Cette déclaration doit non seulement comporter des engagements mesurables pour l'ensemble des unités d'affaires de la Ville, mais également tenir compte des attentes des citoyens.

3.1.2.C. Nous recommandons à la Direction générale de mettre à jour périodiquement la déclaration de services aux citoyens quant à la prestation de services 311, pour favoriser l'atteinte d'un niveau de service déterminé et représenter un incitatif commun pour l'ensemble de l'organisation.

RÉPONSES DE L'UNITÉ D'AFFAIRES

3.1.2.B. *Direction générale*

La Direction générale est en accord avec cette recommandation et mandatera le Bureau de l'expérience client pour produire une déclaration de services générale et comportant des dispositions plus spécifiques à chaque grand secteur d'activités municipales. Compte tenu du cadre de gouvernance fixé par la Charte de la Ville, cette déclaration de services ne peut être imposée aux arrondissements, qui seront incités à y adhérer. (Échéancier prévu : par étapes, jusqu'à septembre 2021)

3.1.2.C. *Direction générale*

La Direction générale est en accord avec cette recommandation et fera réviser régulièrement sa déclaration de services. (Échéancier prévu : mars 2020)

3.1.3. STRATÉGIE DE COMMUNICATION

3.1.3.A. CONTEXTE ET CONSTATATIONS

Sur le site web de chacun des arrondissements, un menu convivial permet aux citoyens d'obtenir les informations pour entrer en contact avec la Ville à travers le 311 et pour formuler une demande d'information, une requête, une plainte ou un commentaire, 365 jours par année soit du lundi au vendredi de 8 h 30 à 20 h 30, les samedis, dimanches et jours fériés de 9 h à 17 h. Ils peuvent également obtenir des informations supplémentaires durant le jour, en communiquant directement avec la Ville :

- par téléphone (en composant le 311) ou en situation d'urgence (en composant le 911);
- en personne en se présentant aux points de services des BAM (l'horaire d'ouverture et de fermeture ainsi que l'adresse du BAM pour tous les arrondissements sont disponibles);
- par courriel en complétant un gabarit qui sera transmis immédiatement.

De plus, sur ces sites, la Banque d'information 311 permet aux citoyens d'avoir accès à travers Montréal 311 aux dernières nouvelles ou avis concernant les arrondissements (à condition d'avoir un compte Twitter – ce qui n'est pas le cas pour l'ensemble des citoyens).

Toutefois, un récent sondage, réalisé par une firme externe pour le compte du Bureau de l'expérience client dans le cadre de la réingénierie du service 311 en 2016 a permis à la Ville de dégager les conclusions suivantes par rapport à la connaissance du service 311 :

- Plus de 70 % des citoyens ne connaissent pas le service 311;
- La majorité des entreprises ne connaît pas bien l'offre de service 311;
- La majorité des citoyens ne connaît pas l'ensemble des modes de communications disponibles avec le service 311 (p. ex. le courriel 311, le compte Twitter et les fiches d'informations 311);
- Le rôle et les services offerts par le 311 sont mal connus;
- Seulement **2** citoyens sur **10** connaissent les fiches d'informations 311.

Malgré l'information disponible sur le site internet des arrondissements ainsi que sur les fiches d'informations, la Ville devrait revoir sa stratégie de communication et de promotion de service 311 et des outils qui le supportent afin de mieux les faire connaître. Les axes d'intervention de cette stratégie devraient s'articuler autour des conclusions du sondage réalisé dans le cadre de la réingénierie du service 311 et des actions menées par le Bureau de l'expérience client.

RECOMMANDATION

3.1.3.B. Nous recommandons à la Direction générale de revoir sa stratégie de communication en faisant la promotion du service 311 et des outils qui le supporte afin de rehausser sa notoriété auprès des citoyens et son utilisation par ces derniers. Cette stratégie devrait faire allusion à la déclaration de services aux citoyens afin de bien la faire connaître par l'ensemble des citoyens.

RÉPONSE DE L'UNITÉ D'AFFAIRES

3.1.3.B. Direction générale

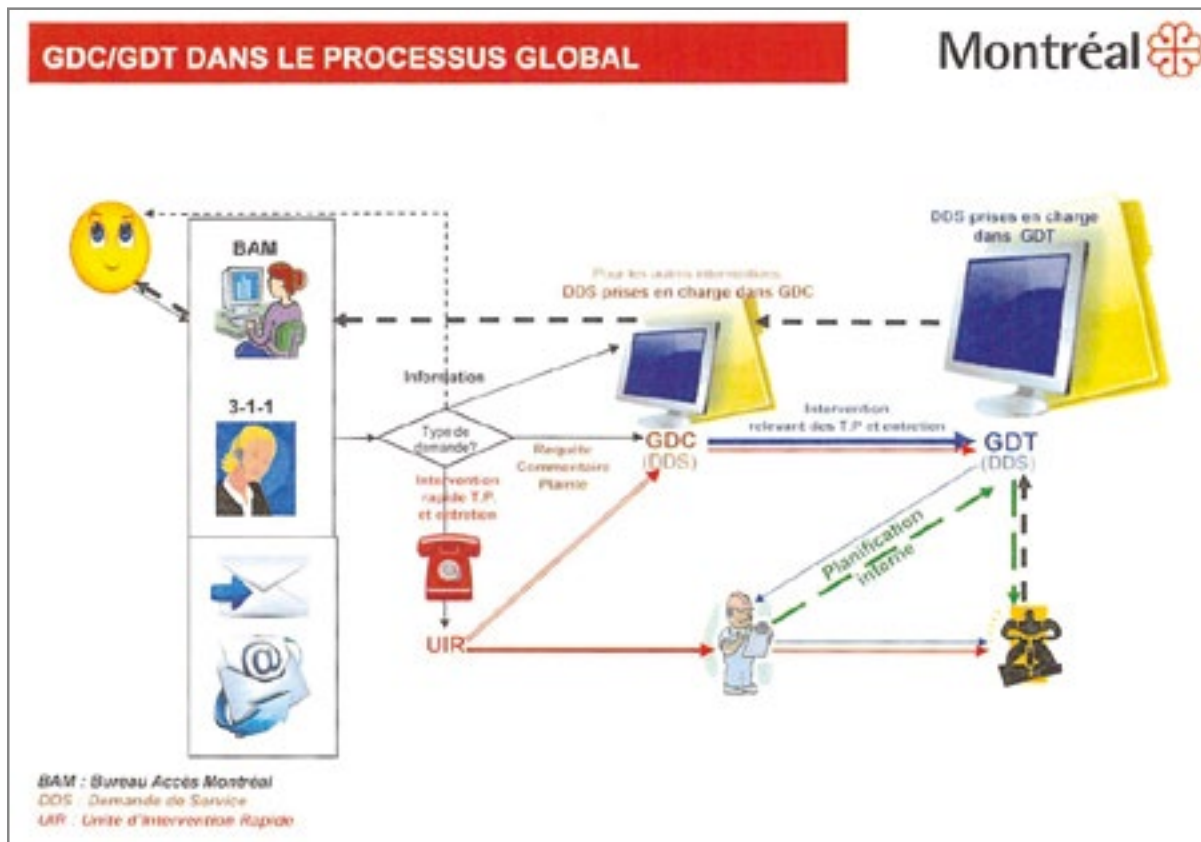
La Direction générale ne souhaite pas faire la promotion du 311 tant que le Centre de services 311 n'aura pas complété sa transformation et ne sera pas outillé pour mesurer le suivi des requêtes en temps réel et maintenir une banque de données constamment à jour, ce qui prendra encore plusieurs mois.

*Par la suite, une stratégie de communication sera mise sur pied.
(Échéancier prévu : mars 2020)*

3.2. PROCESSUS DE GESTION DES REQUÊTES ET DES PLAINTES

Une gestion efficace des demandes de services relatives aux requêtes et aux plaintes doit reposer sur un processus adéquat permettant d’assurer une prise en charge (au comptoir, par téléphone, par courrier et par courriel), le traitement et la fermeture de l’ensemble des DDS par les unités opérationnelles des arrondissements. La figure 1 illustre le processus global de gestion des requêtes et des plaintes actuellement en vigueur.

FIGURE 1: PROCESSUS GLOBAL GESTION DES REQUÊTES ET PLAINTES



Source : Service de la concertation des arrondissements 2016

Globalement les DDS reçues par la Ville, sont enregistrées et transmises aux unités administratives concernées dans les arrondissements avec les informations colligées par les ACS lors de la prise de l’appel à travers l’application GDC. Les unités opérationnelles reçoivent l’information et procèdent à la planification des activités en vue de traiter la DDS à même l’application GDC à l’exception des travaux publics dont le traitement se fait par l’intermédiaire de l’application de gestion des demandes de travail (GDT) qui leur permet d’insérer la DDS dans leur planification interne. Une fois l’intervention terminée, les unités opérationnelles ferment la DDS dans l’application GDT ou GDC selon le cas.

3.2.1. RÉCEPTION, SAISIE, ENREGISTREMENT ET ACHEMINEMENT À L'UNITÉ D'AFFAIRES RESPONSABLE PAR LES AGENTS DE COMMUNICATIONS SOCIALES

3.2.1.A. CONTEXTE ET CONSTATATIONS

Les demandes saisies dans l'application GDC-GDT peuvent provenir de quatre sources et ce, dans les proportions suivantes :

- 68 % par téléphone aux ressources affectées aux centres d'appels 311;
- 29 % en personne aux ressources assignées au service à la clientèle dans les comptoirs des BAM de chacun des arrondissements;
- 2 % par courrier électronique via l'application (BAM virtuel);
- 1 % à travers les médias sociaux (Twitter);

Pour assurer un service à la clientèle de qualité, les ACS doivent répondre avec courtoisie et adopter une attitude appropriée à l'égard des citoyens qui peuvent être frustrés lorsqu'ils formulent une plainte. Ainsi, pour donner une information juste aux citoyens, les ACS doivent avoir une bonne connaissance des services offerts par la Ville, des activités des différentes unités administratives (p. ex. des règlements existants, des politiques, des programmes). À cet égard, nous avons constaté que les ACS ont accès à la Banque d'information 311. Cette application contient la documentation sur les services offerts par la Ville et sur la réglementation municipale. Toutefois, la mise à jour de cette Banque d'information qui est assurée depuis peu par le Centre de services 311 ne se fait pas toujours sur une base régulière, car les arrondissements omettent parfois de lui transmettre les nouveaux changements. Cette lacune présente le risque de fournir de l'information incomplète ou inexacte au citoyen.

Le personnel doit aussi être informé des événements inhabituels qui risquent de perturber les activités et les services normalement offerts et qui peuvent occasionner un important flot d'appels. Dans ce cas, les gestionnaires des différentes unités administratives devraient s'assurer que l'information a été communiquée préalablement et promptement aux ACS. Cependant cela ne se fait pas toujours.

Par ailleurs, ces agents et le personnel clé, à leur entrée en fonction, sont formés sur les outils⁷ qui leur sont disponibles pour exploiter le système d'information et l'application GDC. La responsabilité d'élaborer les contenus de formation incombe au Centre de services 311. Cependant, les arrondissements ont la responsabilité d'inscrire les personnes à former. La formation initiale lors de l'entrée en fonction des ACS a toujours été dispensée. Toutefois, par la suite, il n'existe pas de programme de formation continue systématique permettant d'actualiser leur connaissance sur divers sujets relatifs aux activités de

⁷ Nous avons répertorié plusieurs guides de formation dont : GDC – Guide de l'utilisateur de base, GDC – Guide des activités universelles et GDC – Guide de l'utilisateur expert.

la Ville. À cet effet, aucun arrondissement n'a pu nous donner des statistiques relatives aux heures de formation (statutaires ou continue).

Il est également important que la demande du citoyen soit bien documentée et clairement explicitée (p. ex. le lieu, la cause). En effet, c'est à partir des informations recueillies par les ACS que l'unité administrative responsable du traitement de la requête ou de la plainte pourra comprendre le problème à l'origine de celle-ci, juger de l'urgence d'agir et des actions à entreprendre. Selon les informations obtenues auprès des responsables des opérations (notamment les travaux publics), il existe de nombreuses lacunes à ce sujet. Les ACS en arrondissement et au Centre de services 311 ne documentent pas toujours correctement les DDS. Ceci a pour effet de retarder indûment le traitement des requêtes et des plaintes.

Une fois la demande complétée, elle est ensuite acheminée à l'unité administrative responsable de son traitement. Ce transfert se fait à travers le mécanisme dit « Règles d'acheminement » qui est propre à chacun des arrondissements et reflète la structure organisationnelle. De plus, ces règles diffèrent en fonction du type et de la nature de la demande : une requête est dirigée vers un contremaître afin que le travail soit fait sur le terrain, alors qu'une plainte est dirigée vers un gestionnaire afin qu'un suivi téléphonique soit fait auprès du plaignant.

La consultation d'un fichier d'activités universelles⁸ défini par la Ville permet aux ACS d'indiquer dans le GDC, en fonction du type et de la nature de l'intervention (p. ex. l'abattage d'arbre, le déneigement, les nids-de-poule), le délai de résolution souhaité à l'intérieur duquel l'unité administrative devrait donner suite aux demandes des clients.

Ultimement, l'ACS doit s'assurer que la demande soit transférée au destinataire. Le risque semble cependant faible qu'une DDS ne soit pas enregistrée et transférée vers l'unité d'affaires responsable. En effet, l'application GDC-GDT possède une fonction permettant de générer automatiquement un numéro de dossier et, sur demande, un accusé de réception. Si la demande est adressée par téléphone ou à un comptoir de service, le citoyen est informé de son numéro de dossier et, sur demande, reçoit un accusé de réception par courrier ou par courrier électronique. Ceci vient confirmer l'enregistrement de la DDS. Si le citoyen n'en reçoit pas ou si le problème n'est pas réglé, la plupart du temps, le citoyen appelle à la Ville.

⁸ Représente le nom de l'activité dans l'application GDC et fait référence à une nature d'intervention par les unités administratives. Il y a 271 activités universelles dans le GDC. À titre d'exemple - activité universelle du GDC : Panneau de signalisation entretien prioritaire. Nature de l'intervention : toutes demandes qui nécessitent une intervention rapide, lorsqu'une signalisation manquante peut mettre en péril la sécurité des automobilistes ou des piétons.

RECOMMANDATIONS

- 3.2.1.B.** Nous recommandons aux arrondissements d'Ahuntsic-Cartierville, d'Anjou, de Côte-des-Neiges–Notre-Dame-de-Grâce, de Pierrefonds-Roxboro, de Rivière-des-Prairies–Pointe-aux-Trembles et de Verdun de prendre les dispositions nécessaires afin d'assurer une mise à jour de la Banque d'information 311 et, de communiquer promptement aux agents de communications sociales, les événements ponctuels suscitant des appels de citoyens, afin de bien les renseigner lors du premier appel et d'acheminer leur demande efficacement.
- 3.2.1.C.** Nous recommandons au Centre de services 311 conjointement avec les arrondissements d'élaborer et de diffuser un programme de formation continue destiné aux agents de communications sociales afin de maintenir leur connaissance à jour et de fournir les réponses appropriées aux citoyens.
- 3.2.1.D.** Nous recommandons aux arrondissements d'Ahuntsic-Cartierville, d'Anjou, de Côte-des-Neiges–Notre-Dame-de-Grâce, de Pierrefonds-Roxboro, de Rivière-des-Prairies–Pointe-aux-Trembles et de Verdun ainsi qu'au Centre de services 311 de sensibiliser les agents de communications sociales à l'effet de bien documenter et d'explicitier sans ambiguïté les demandes de services des citoyens avant de les transférer aux unités opérationnelles appropriées et d'éviter les délais indus pour leur traitement.

RÉPONSES DES UNITÉS D'AFFAIRES

3.2.1.B. *Arrondissement d'Ahuntsic-Cartierville*

Une personne est mandatée comme étant le responsable de ce dossier. Il s'agit d'un agent de communications sociales. Un calendrier ou tableau de suivi est établi comportant les noms des responsables et les échéanciers. Les fiches sont envoyées systématiquement aux responsables pour procéder aux mises à jour de ces fiches. Par la suite, elles parviennent aux rédacteurs du Centre de services 311 pour nous revenir comme information à tous les agents de communications sociales. Nous poursuivons donc cette bonne pratique. (Échéancier prévu : décembre 2018)

Arrondissement d'Anjou

Mise en place d'un processus formel de mise à jour.

(Échéancier prévu : décembre 2018)

Tenir une rencontre de formation pour les agents de communications sociales du Bureau Accès Montréal afin d'expliquer les changements, soit 15 jours avant l'entrée en vigueur d'un amendement réglementaire.

(Échéancier prévu : décembre 2018)

Mise à jour des fiches « Banque d'information 311 » :

- *Disposer d'un échéancier sur une base annuelle permettant d'identifier les fiches à mettre à jour et le moment privilégié pour ces dernières mises à jour;*
- *Identifier les responsables de la mise à jour de ces fiches;*
- *Préciser le processus interne de communication de l'information.*

(Échéancier prévu : décembre 2018)

Événements ponctuels :

- *Sensibiliser le personnel de gestion de l'importance d'informer les agents de communications sociales des événements ponctuels pouvant générer des appels de la part des citoyens;*
- *Identifier des événements par défaut (p. ex. les bris d'aqueduc, la fermeture de rues, les opérations d'épandage de trottoirs);*
- *Disposer d'un point à cet effet à l'ordre du jour lors des rencontres statutaires de gestion. (Échéancier prévu : décembre 2018)*

Arrondissement de Côte-des-Neiges–Notre-Dame-de-Grâce

Un agent de communications sociales est responsable de la mise à jour et des suivis des fiches au Bureau Accès Montréal – inchangé.

Le directeur d'arrondissement transmettra une note aux directions et aux divisions afin de faire un rappel sur l'importance de la mise à jour des fiches et demandera qu'un responsable par unité soit identifié.

Un rappel trimestriel sera fait auprès des responsables des fiches et des directeurs.

(Échéancier prévu : avril 2018)

Arrondissement de Pierrefonds-Roxboro

Toutes les fiches 311 ont été révisées au 4 avril 2018.

(Échéancier prévu : avril 2018)

*Formation des agents de communications sociales du Bureau Accès Montréal une fois par mois avec les TP/Permis/Greffe de 14 h à 15 h (groupe de deux agents de communications sociales à la fois).
(Échéancier prévu : mars 2018)*

*Un nouveau poste a été créé de chef de section – service à la clientèle afin de faire le lien avec les employés du Bureau Accès Montréal et les différents services de l'arrondissement concernant les nouveautés.
(Échéancier prévu : janvier 2018)*

Arrondissement de Rivière-des-Prairies–Pointe-aux-Trembles

Poursuivre la procédure actuelle :

- *Un tableau avec toutes les fiches de l'arrondissement divisées par service a été créé incluant la date de mise à jour requise;*
- *Un mois avant la date de mise à jour, un courriel est envoyé aux différentes personnes responsables de la mise à jour par service avec une date de retour (deux semaines);*
- *Si aucune réponse de leur part, un rappel est fait par courriel, rappelant la date d'échéance;*
- *Si aucune réponse et que les agents de communications sociales constatent qu'elle devrait être mise à jour, la chef de section du Service à la clientèle communique directement avec ces derniers;*
- *Un agent de communications sociales (responsable de la mise à jour) envoie et reçoit les correctifs et l'achemine aux chargées de rédaction et communication au central;*
- *Le Centre de services 311 informe rapidement les agents de communications sociales par courriel les changements ou les informations pertinentes sur des éléments ponctuels.
(Échéancier prévu : avril 2018)*

Pour les événements ponctuels :

- *Une étroite collaboration entre la chef de section du Bureau Accès Montréal et l'équipe de la Division des communications est déjà en place afin de rédiger un communiqué de presse ponctuel (ou autre moyen de communication) lorsqu'une situation le requiert. Ce communiqué est alors transmis aux médias et à tous les employés de l'arrondissement simultanément.
(Échéancier prévu : avril 2018)*

Arrondissement de Verdun

Pour la Banque d'information 311, les modifications sont mises à jour par les unités responsables. Toutefois, les mises à jour ne sont pas transmises aux agents. Une liste de mises à jour sera transmise aux agents.

Pour les travaux publics, la procédure est déjà en place, les avis sont envoyés par les chefs de division aux agents de communications sociales et au chef de division Relations avec les citoyens et communication pour indiquer les événements pouvant affecter les opérations et ainsi générer des appels. Cependant, les avis peuvent être transmis par téléphone et/ou par courriel. Les avis devront, à l'avenir, être transmis par courriel à l'ensemble des agents. Ils seront consignés dans un registre. (Échéancier prévu : mai 2018)

Création d'un répertoire de diffusion contenant les agents de communications sociales et le chef de division. (Échéancier prévu : juin 2018)

3.2.1.C. Centre de services 311

Effectuer une étude de balisage dans le marché pour capter les meilleures pratiques. (Échéancier prévu : décembre 2017)

Élaborer et mettre en place un programme de gestion de la qualité au Centre de services 311 (les écoutes d'appels, la rétroaction et le coaching). (Échéancier prévu : juin 2018)

Diffuser le programme de gestion de la qualité auprès des 140 agents de communications sociaux du réseau 311. (Échéancier prévu : juin 2019)

Instaurer un statutaire avec les équipes de 2^e ligne pour avoir un échange sur la qualité de services qu'ils reçoivent de la part des agents 311 (p. ex. les gestionnaires de la voirie). (Échéancier prévu : décembre 2018)

3.2.1.D. Centre de services 311

Développer des tableaux de bord de gestion au Centre de services 311 qui permettront de suivre la qualité du service tel que perçu par les citoyens et les équipes de la 2^e ligne. (Échéancier prévu : décembre 2018)

Élaborer un programme de formation incluant de la formation continue pour les agents du Centre de services 311. (Échéancier prévu : juin 2018)

Diffuser la formation continue à l'ensemble du réseau 311. (Échéancier prévu : juin 2019)

Arrondissement d'Ahuntsic-Cartierville

À l'automne 2017, nous avons offert une formation à un répondant par direction afin de nous assurer que les requêtes et plaintes soient rapidement réacheminées aux bonnes personnes en cas d'erreur. Le traitement des retours de demandes de service se fait encore par un responsable du Bureau Accès Montréal mais cela a eu pour effet de diminuer la quantité de plus de 50 %. **(Échéancier prévu : décembre 2018)**

Arrondissement d'Anjou

Mettre en place un jumelage avec la 2^e ligne afin que les agents du Bureau Accès Montréal comprennent mieux le travail sur le terrain. Ceci aura pour effet de mieux détailler les requêtes avec des informations pertinentes pouvant aider à la compréhension de celle-ci.

Faire un sondage auprès de la 2^e ligne afin de connaître leur satisfaction face à la précision des requêtes faites par notre Bureau Accès Montréal. Nous n'avons malheureusement pas le contrôle des requêtes provenant des autres Bureaux Accès Montréal puisqu'ils ne relèvent pas de nous. **(Échéancier prévu : décembre 2018)**

Établir des rencontres entre le personnel opérationnel des travaux publics et les agents de communications sociales sur une base bi-annuelle afin de discuter de leurs réalités respectives et d'améliorer la qualité de l'information. **(Échéancier prévu : décembre 2018)**

Proposer aux agents de communications sociales des visites de terrain afin d'améliorer leur compréhension des activités opérationnelles.

Soumettre quelques exemples au Bureau Accès Montréal de requêtes problématiques pour favoriser un meilleur classement des requêtes. **(Échéancier prévu : juin 2018)**

Arrondissement de Côte-des-Neiges–Notre-Dame-de-Grâce

Des rappels sont faits aux statutaires d'équipe.

La difficulté vient aussi des autres agents de communications sociales/ Bureau Accès Montréal qui ne prennent pas le temps de regarder les spécificités d'une procédure propre à un autre arrondissement – un rappel à cet effet a été fait le 29 mars dernier à la Table des répondants 311 par la chef de division, communications et relations avec les citoyens.

Il faut rappeler qu'un pourcentage des citoyens qui appellent n'ont ni l'anglais ni le français comme langue de communication ce qui rend les communications moins claires. **(Échéancier prévu : mars 2018)**

Arrondissement de Pierrefonds-Roxboro

Former les employés du Bureau Accès Montréal sur les questions à poser lors des appels.

Préparer le questionnaire (un aide-mémoire).

(Échéancier prévu : mai 2018)

Vérification aléatoire (voir si bien documenté dans le système de gestion des demandes clients et l'écoute téléphonique).

(Échéancier prévu : avril 2018)

Arrondissement de Rivière-des-Prairies–Pointe-aux-Trembles

Lors de leur arrivée à l'arrondissement, les agents de communications sociales rencontrent la chef de section du Service à la clientèle qui lui explique les procédures pour l'arrondissement, de bien tout inscrire dans la gestion des demandes clients et d'indiquer au citoyen le délai de réalisation. (Échéancier prévu : avril 2018)

Si nous constatons que la demande de services n'a pas été complétée adéquatement (par un collègue d'un autre service qui n'a pu traiter la demande, par un collègue, car le citoyen a rappelé et il manquait des informations dans la demande de services ou un retour de demande de services). La chef de section effectue un suivi immédiatement avec l'agent de communications sociales pour corriger la situation et lui expliquer l'importance de bien documenter les demandes du système de gestion des demandes clients. (Échéancier prévu : avril 2018)

Une sensibilisation lors des rencontres d'équipe sur l'importance de bien documenter les demandes de services (semi-annuelle).

(Échéancier prévu : avril 2018)

Un jumelage avec les différents services sera poursuivi en 2018 afin qu'un échange de procédure soit effectué entre les deux services (le Bureau Accès Montréal et le service jumelé; Voirie, permis et inspection). (Échéancier prévu : avril 2018)

Pour éviter les délais de traitement indus des demandes de services, mensuellement, la chef de section transmet aux directions et aux chefs de division un rapport présentant les demandes de services à traiter. Également, tous les retours de demandes de services sont vérifiés quotidiennement afin de les rediriger à la direction concernée. (Échéancier prévu : avril 2018)

Arrondissement de Verdun

Pour l'arrondissement de Verdun, lorsqu'il y a une requête qui est soit ambiguë ou incomplète, on la retourne au Bureau d'arrondissement qui doit trouver les réponses aux questions ou trouver les omissions des agents. À ce moment, l'employé en cause est rencontré pour apporter les corrections ou les ajouts nécessaires pour compléter la demande et aussi pour le sensibiliser à l'obligation d'acheminer des requêtes exemptes d'ambiguïté ou d'omissions.

(Échéancier prévu : déjà en place)

Une mise à jour des connaissances des agents de communications sociales sera faite lors des réunions d'équipe et par l'envoi d'une directive formelle. (Échéancier prévu : avril 2018)

3.2.2. PRISE EN CHARGE ET TRAITEMENT PAR LES OPÉRATIONS DES TRAVAUX PUBLICS

3.2.2.A. CONTEXTE ET CONSTATATIONS

Près de 80 % des demandes reçues concernent les opérations des travaux publics. Dans cette étape du processus, l'unité administrative responsable doit prendre en charge la demande, la traiter et procéder à sa fermeture dans l'application GDT lorsqu'elle a été réglée.

Ainsi, le contremaître ayant coordonné le traitement de la DDS et procédé à la fermeture de la requête ou de la plainte, doit inscrire un commentaire dans l'application GDC-GDT relatant l'état de la situation. Il doit en outre indiquer l'ensemble des actions prises et ce, suivant la prise en charge, afin de mettre à jour le système d'information à l'intention du citoyen qui solliciterait un suivi de sa demande. Dans le cas d'une plainte, il doit en plus communiquer avec le citoyen pour obtenir toute l'information requise à la prise en charge.

Dans le cadre de cet audit, nous avons constaté que les pratiques en arrondissement ne sont pas uniformes en matière de prise en charge et traitement des requêtes et plaintes relatives aux opérations des travaux publics. En effet, d'après les explications que nous avons obtenues, deux modèles de prise en charge des demandes ont pu être identifiés au sein des arrondissements faisant partie de notre échantillon soit la :

- prise en charge, le traitement et la fermeture des DDS dans le GDT directement par le contremaître chargé du dossier;
- prise en charge et la fermeture des DDS dans le GDT par du personnel administratif, notamment, des préposés ou les secrétaires d'unité administrative. Le traitement de la DDS est fait par la personne assignée. Une fois les travaux réalisés, les bons de travail annotés sont retournés au préposé ou à la secrétaire pour procéder à l'intégration des renseignements au GDT et à la fermeture de la demande.

À notre avis, cette dernière façon de faire :

- ne favorise pas l'imputabilité des ressources responsables de la planification et du traitement des requêtes et plaintes (les contremaîtres, les agents techniques, les inspecteurs) et de sa fermeture;
- occasionne des délais supplémentaires.

Néanmoins, tout récemment, la Ville a développé un nouvel outil mobile qui permettrait aux contremaîtres de fermer les DDS à partir des tablettes sur un GDT mobile pour six activités universelles (p. ex. les nids-de-poule, les graffitis, le mobilier urbain, la propreté, les lampadaires défectueux et les branches d'arbres).

Nous avons également observé qu'une proportion non négligeable de requêtes et plaintes transitent par des élus directement sollicités par des citoyens, et ce, dans l'ensemble des arrondissements de notre échantillon. Dans la majorité des cas, celles-ci sont enregistrées dans le GDC conformément à l'encadrement administratif – RAM. Toutefois, il nous a été signalé que certaines de ces demandes reçues en dehors du service 311 échappent à l'enregistrement dans le GDC.

Selon les informations obtenues, pour faire le suivi de ces DDS, certains élus auraient tendance à contacter directement les gestionnaires responsables afin que les interventions soient prises en charge et priorisées dans leur traitement, au détriment des autres requêtes dont le traitement est déjà planifié.

Il en résulte que les gestionnaires des opérations concernées doivent modifier leur calendrier d'intervention et retarder des interventions planifiées qui sont parfois davantage prioritaires que celles qui émanent des élus. Il en résulte un manque d'optimisation des interventions.

Dans l'ensemble des arrondissements de notre échantillon, les constats relatifs aux délais de traitement sont appuyés par les observations suivantes :

- Le délai de réalisation de la DDS ne correspond pas toujours à la date de prise en effet de sa fermeture. L'enregistrement de fermeture se fait souvent à une date ultérieure, ce qui fausse les statistiques sur les délais, alors que celles-ci revêtent une grande importance afin de mesurer la performance du traitement des DDS.
- Excepté l'arrondissement de Rivière-des-Prairies–Pointe-aux-Trembles où c'est un contremaître qui les ferme, les requêtes dans le reste des arrondissements de notre échantillon sont fermées par un employé de bureau. Il arrive que les requêtes tardent à se fermer, même si les travaux sont réalisés, car l'employé attend vers la fin de la semaine pour procéder à la fermeture des dossiers.

RECOMMANDATION

- 3.2.2.B.** Nous recommandons au Centre de services 311, d'inciter les arrondissements à mettre en place des mécanismes permettant d'harmoniser les pratiques relatives à la fermeture des demandes de services afin de favoriser la réduction des délais en améliorant les façons de faire.
- 3.2.2.C.** Nous recommandons aux arrondissements d'Ahuntsic-Cartierville, d'Anjou, de Côte-des-Neiges–Notre-Dame-de-Grâce, de Pierrefonds-Roxboro, de Rivière-des-Prairies–Pointe-aux-Trembles et de Verdun, de sensibiliser les élus afin que toutes les requêtes ainsi que les plaintes qui leurs sont adressées soient enregistrées formellement dans l'application Gestion des demandes clients ainsi que d'éviter d'intervenir auprès des unités administratives, afin d'assurer un traitement optimal et équitable de l'ensemble des demandes.

RÉPONSES DES UNITÉS D'AFFAIRES

3.2.2.B. *Centre de services 311*

Instaurer un statutaire avec les équipes de 2^e ligne pour avoir un échange sur la qualité de services qu'ils reçoivent de la part des agents 311 (p. ex. les gestionnaires de la voirie).

(Échéancier prévu : décembre 2018)

Répertorier sur une base biannuelle les principaux irritants liés aux traitements des requêtes 311 et les traduire par des chantiers d'optimisation de processus.

(Échéancier prévu : décembre 2018)

Transmettre et travailler avec le Service de la performance organisationnelle pour mener à bien les ateliers d'optimisation de processus. (Échéancier prévu : à déterminer)

3.2.2.C. *Arrondissement d'Ahuntsic-Cartierville*

Depuis 2010, nous disposons d'une procédure à l'interne entre le Bureau Accès Montréal et le cabinet sur la façon de procéder lors de la création des requêtes et des plaintes.

Cette procédure a été mise à jour en janvier 2017.

Elle a pour effet de centraliser au Bureau Accès Montréal toutes les demandes en provenance du Bureau des élus.

(Échéancier prévu : décembre 2018)

Arrondissement d'Anjou

Rencontre d'information avec les élus et révision du processus de prise en charge des requêtes.

(Échéancier prévu : décembre 2018)

Arrondissement de Côte-des-Neiges–Notre-Dame-de-Grâce

Une note sera transmise aux élus leur rappelant que toutes les requêtes ainsi que les plaintes qui leur sont adressées doivent être également enregistrées formellement dans l'application Gestion des demandes clients.

De plus, le point sera abordé lors de la rencontre statutaire du directeur d'arrondissement avec le cabinet.

(Échéancier prévu : mai 2018)

Arrondissement de Pierrefonds-Roxboro

Directive de la Direction générale de saisir toutes les demandes des élus dans le système de gestion des demandes clients.

(Échéancier prévu : avril 2018)

L'attachée politique fera la saisie dans le système de gestion de demandes clients. **(Échéancier prévu : avril 2018)**

Arrondissement de Rivière-des-Prairies–Pointe-aux-Trembles

TRAVAUX PUBLICS

S'assurer systématiquement que les demandes provenant des élus soient accompagnées d'un numéro de requête.

(Échéancier prévu : avril 2018)

BAM

- *Formation aux élus sur le système de gestion de demandes clients (un rafraîchissement en avril 2017).*
- *Lors de la nomination d'un nouvel élu, présentation du service et fonction du Bureau Accès Montréal et la formation du système de gestion de demandes clients (novembre 2017).*
- *Lorsqu'un élu demande d'ouvrir une demande de services pour un citoyen, nous l'invitons à communiquer avec le citoyen et lui expliquer qu'il est important que ce soit ce dernier qui doit appeler ou se présenter au Bureau Accès Montréal afin d'ouvrir la demande de services, car cette demande sera enregistrée formellement et un suivi devra être effectué.*

- *Aussi une note est inscrite dans la demande de services quand un élu ou un citoyen insiste sur leur demande et que nous ne pouvons la prioriser pour différentes raisons : en raison d'un nombre élevé de requêtes à traiter, l'arrondissement priorise actuellement le traitement des requêtes ayant un retard de plus d'une année ou ayant un enjeu de sécurité. (Échéancier prévu : avril 2018)*

Arrondissement de Verdun

Les requêtes qui sont envoyées au Bureau des élus sont retransmises au chef de division Relations avec les citoyens et communications pour ouvrir une requête dans le système de gestion de demandes clients. Cette procédure est en place depuis quelques années. (Échéancier prévu : déjà en place)

Cette information a déjà été transmise verbalement lors de rencontres statutaires des directions et des élus le 22 mars dernier et une note formelle sera transmise à cet effet. (Échéancier prévu : mai 2018)

3.2.3. PRISE EN CHARGE ET TRAITEMENT PAR LES AUTRES UNITÉS D'AFFAIRES

3.2.3.A. CONTEXTE ET CONSTATATIONS

Le volume de DDS relatif aux requêtes et plaintes destinées aux autres unités administratives des arrondissements telles que la Direction de la culture, des sports, des loisirs et du développement social, la Direction du développement du territoire, la Direction de l'aménagement urbain et des services aux entreprises, la Direction du développement du territoire et des études techniques, représente environ 20 % du total des DDS reçus.

Ces demandes de service suivent généralement un cheminement semblable à celles qui sont prises en charge par les travaux publics. À titre d'exemple, les requêtes et les plaintes reçues concernent principalement, entre autres les activités suivantes :

- La bibliothèque (qualité de l'accueil);
- La qualité de la propreté des installations dans les arénas;
- La présence de chiens dans les parcs;
- L'urbanisme;
- Les permis et inspections.

Pour certains secteurs comme l'urbanisme, le traitement des requêtes et des plaintes soulève une problématique par rapport à l'établissement des délais de traitement. La plupart de ces demandes à l'étape de l'inspection peuvent nécessiter plusieurs visites et suivis avec les citoyens. Cela occasionne de longs délais par le fait que l'inspecteur doit attendre des documents des citoyens pour poursuivre l'inspection avant de fermer la requête ou la plainte. Dans ces conditions, il est difficile de mesurer la performance de la Ville alors que la responsabilité des longs délais est souvent attribuable autant aux citoyens qu'à la Ville. En outre, le GDC ne prévoit pas de mécanisme permettant de tenir compte qu'une DDS est en attente d'une action d'un citoyen et de l'exclure du délai obtenu à la fermeture.

RECOMMANDATION

3.2.3.B. Nous recommandons au Centre de services 311 en collaboration avec les arrondissements de prévoir un mécanisme qui permettrait d'exclure les délais induits par le temps d'attente d'une réponse ou d'un dépôt de documents de la part d'un citoyen afin de connaître le délai exclusivement attribuable à la Ville lors de leur analyse pour fins d'évaluation de la performance.

RÉPONSE DE L'UNITÉ D'AFFAIRES

3.2.3.B. Centre de services 311

Modifier les tableaux de bord de gestion de sorte qu'ils ne prennent pas en considération les requêtes mises en statut « EN ATTENTE », ainsi que celles en statut « BLITZ » comme les nids de poule.

(Échéancier prévu : février 2018)

Analyser avec les services de la Direction de l'aménagement urbain et des services aux entreprises le processus de traitement des permis.

(Échéancier prévu : mars 2019)

Développer des tableaux de bord de gestion pour les services de la Direction de l'aménagement urbain et des services aux entreprises.

(Échéancier prévu : juin 2019)

3.3. OBJECTIFS ET INDICATEURS DE PERFORMANCE

3.3.A. CONTEXTE ET CONSTATATIONS

Le cadre de gestion de la prestation de services aux citoyens, comme défini dans l'encadrement administratif – Gestion du RAM, est basé sur des indicateurs reconnus de la satisfaction des citoyens comme ceux développés par *l'Institut des services axés sur les citoyens*⁹ et *l'Institut d'administration publique du Canada*, soient l'accessibilité; la rapidité; les compétences du personnel; la courtoisie, le respect; l'impartialité; l'équité dans le traitement et le résultat.

Les normes sont les éléments sur lesquels toutes les unités d'affaires doivent s'engager en matière de prestation de services aux citoyens et à partir desquels, à l'aide des indicateurs, se mesure leur rendement sur une base continue. Nous avons examiné quelques indicateurs de performance dans le cadre de notre audit, soient l'accessibilité et la rapidité vu la disponibilité des données. Nous ne nous sommes pas prononcés pour les autres indicateurs, ci-haut énumérés.

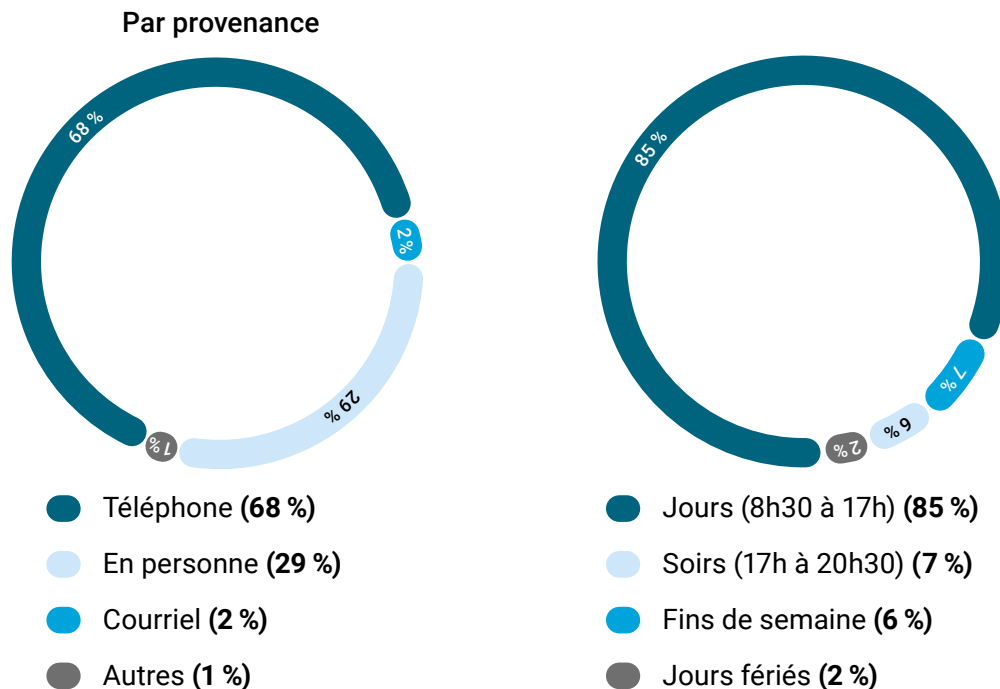
Au niveau de la prise des appels téléphoniques et de l'enregistrement en personne au comptoir, nous avons considéré les indicateurs relatifs à l'accessibilité du service 311 durant les jours ouvrables, la rapidité de prise en charge des appels téléphoniques par les agents et les délais d'enregistrement d'une demande au comptoir du BAM ainsi que le temps de traitement des courriels entrant. En ce qui concerne le traitement des DDS au niveau des unités opérationnelles nous avons retenu comme indicateur de performance, le délai de traitement.

En ce qui concerne **l'accessibilité**, le citoyen dispose de quatre canaux pour acheminer sa demande à la Ville (par téléphone, en personne au comptoir du BAM, par courriel et par les médias sociaux). Selon les données analysées, généralement les requêtes et les plaintes transitent par téléphone (68 %) et en personne au comptoir du BAM (29 %). Seulement 2 % sont transmises à la Ville par courriel et 1 % par les autres canaux (médias sociaux).

Ces requêtes et plaintes sont enregistrées à 85 % durant le jour (entre 8 h 30 et 17 h) et à 7 % en soirée (de 17 h à 20 h 30). Le citoyen peut ainsi communiquer avec la Ville sur une période de 12 h en excluant les fins de semaine et les jours fériés. Le graphique 2 illustre la provenance et la période d'achalandage des appels au service 311.

⁹ Organisme à but non lucratif œuvrant pour la promotion de la prestation de services axés sur les citoyens dans le secteur public.

GRAPHIQUE 2 : RÉPARTITION DES DEMANDES REÇUES PAR PROVENANCE ET PAR PÉRIODE D'OFFRE DE SERVICES (1^{ER} TRIMESTRE 2017)



Source : Service de la concertation des arrondissements - GDC

À notre avis, au regard de l'accessibilité à travers le téléphone (68 %) et le comptoir (29 %), la Ville répond à ce critère. En effet, durant les jours ouvrables, 97 % des demandes sont reçues dans une plage horaire de 12 heures offerte par la Ville à ses citoyens.

PAR TÉLÉPHONE

En ce qui concerne la rapidité, le principal indicateur de rendement est la norme de service à respecter par les arrondissements pour le service téléphonique 311 à savoir que 80 % des appels doivent être répondus ou pris en charge à l'intérieur de 100 secondes en file d'attente.

Le tableau 1 suivant présente le nombre d'arrondissements ayant répondu aux appels entrants selon la NDS souhaitée dans le cas de l'ensemble des arrondissements et ceux de notre échantillon.

TABLEAU 1 – RÉSULTATS DES NDS OBTENUS POUR LES 19 ARRONDISSEMENTS ET NOTRE ÉCHANTILLON POUR LE 1^{ER} TRIMESTRE DE 2015, 2016 ET 2017
INDICATEUR DE SERVICE : RAPIDITÉ

NORME DE SERVICE RETENUE : TRAITEMENT DES APPELS (NDS=80 % DES APPELS PRIS EN MOINS DE 100 SECONDES)	NOMBRE D'ARRONDISSEMENTS - RÉSULTATS NDS					
	2015		2016		2017	
	NOMBRE	%	NOMBRE	%	NOMBRE	%
RÉSULTATS POUR LES 19 ARRONDISSEMENTS						
NDS > 80 % (favorable)	9	47 %	6	32 %	3	16 %
NDS = 80 %	0	0 %	0	0 %	1	5 %
NDS < 80 % (non favorable)	10	53 %	13	68 %	15	79 %
TOTAL ARRONDISSEMENTS	19		19		19	
RÉSULTATS POUR LES 6 ARRONDISSEMENTS (ÉCHANTILLON)						
NDS > 80 % (favorable)	3	50 %	2	33 %	0	0 %
NDS = 80 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %
NDS < 80 % (non favorable)	3	50 %	4	67 %	6	100 %
TOTAL ARRONDISSEMENTS	6		6		6	

Source : Service de la concertation des arrondissements 2017

Au fil des années, on constate que ce seuil n'a pas été atteint par plus que 50 % des arrondissements incluant ceux de notre échantillon. La proportion des arrondissements qui n'atteignent pas ce seuil est même en hausse année après année.

Selon les informations obtenues auprès des arrondissements de notre échantillon et du Centre de services 311, cette performance s'explique notamment par la complexité de la recherche d'information lors d'événements ponctuels non signalés à temps, le nombre d'appels en hausse pour certaines activités (p. ex. le gel des conduites d'eau, plus de 10 000 appels, la collecte des déchets, plus de 12 000 appels), la présence d'un nouveau règlement où les agents doivent donner des informations supplémentaires (p. ex. le cas du règlement animalier comme celui sur les pit-bulls) ou des considérations propres à l'arrondissement (p. ex. sa population, la langue parlée, ainsi que le nombre de ressources).

AU COMPTOIR

La NDS en personne au comptoir est d'une attente maximum de 15 minutes avant d'être servi par un employé ainsi qu'un traitement moyen de la demande dans un délai maximum de 15 minutes. Actuellement, aucune statistique n'est tenue en ce sens par les arrondissements.

PAR COURRIEL

En ce qui concerne le traitement des courriels, la norme retenue est un délai moyen de traitement (DMT) par les ACS au niveau du BAM virtuel de 2 jours. Ces courriels représentent 2 % de l'ensemble des demandes reçues par la Ville, comme l'indique le graphique 2.

Le tableau 2 suivant présente le nombre d'arrondissements ayant traité les courriels entrants au BAM virtuel selon le DMT souhaité dans le cas de l'ensemble des arrondissements et ceux de notre échantillon.

TABLEAU 2 – RÉSULTATS DES DÉLAIS MOYEN DE TRAITEMENT DES COURRIELS OBTENUS POUR LES 18 ARRONDISSEMENTS ET NOTRE ÉCHANTILLON POUR LE 1^{ER} TRIMESTRE DE 2015, 2016 ET 2017

DÉLAIS MOYEN DE TRAITEMENT DES COURRIELS DANS LE BAM VIRTUEL RETENU (NIVEAU DE SERVICE = 2 JOURS)	NOMBRE D'ARRONDISSEMENTS - DMT RÉSULTATS DU 1 ^{ER} TRIMESTRE					
	2015		2016		2017	
	NOMBRE	%	NOMBRE	%	NOMBRE	%
RÉSULTATS POUR LES 18 ARRONDISSEMENTS						
DMT < 2 jrs (favorable)	11	61 %	5	28 %	11	61 %
DMT = 2 jrs	1	6 %	10	55 %	0	0 %
DMT > 2 jrs (défavorable)	6	33 %	3	17 %	7	39 %
TOTAL ARRONDISSEMENTS^[A]	18		18		18	
RÉSULTATS POUR LES 6 ARRONDISSEMENTS (ÉCHANTILLON)						
DMT < 2 jrs (favorable)	3	50 %	2	33 %	4	67 %
DMT = 2 jrs	1	17 %	2	33 %	0	0 %
DMT > 2 jrs (défavorable)	2	33 %	2	33 %	2	33 %
	6		6		6	

Source : Service de la concertation des arrondissements

[A] L'arrondissement de Saint-Laurent utilise une autre application pour le traitement des courriels, ce qui explique le nombre d'arrondissements à 18.

L'examen des résultats présentés dans le tableau 2 indique que si l'on considère le nombre d'arrondissements dont le DMT est égal et/ou inférieur à 2 jours, plus de 60 % de ceux-ci respectent ce délai pour le premier trimestre 2017. La même conclusion s'applique aux arrondissements de notre échantillon.

PAR LES UNITÉS OPÉRATIONNELLES

En ce qui concerne le délai de traitement des DDS par les unités opérationnelles, nous avons, pour nos arrondissements ciblés, considéré ce délai, à partir de l'enregistrement au GDC jusqu'à la fermeture pour quelques activités. Le tableau 3 suivant présente les délais de traitement souhaités des DDS et leurs degrés de résolution (dans ou hors délai) concernant les requêtes et les plaintes fermées entre mai 2016 et avril 2017.

TABLEAU 3 – DEGRÉ DE RÉOLUTION DES DDS DANS LES DÉLAIS SOUHAITÉS ENTRE MAI 2016 ET AVRIL 2017

ACTIVITÉS/ARRONDISSEMENTS	TOTAL DDS FERMÉES ^[A]	DÉLAI DE RÉOLUTION SOUHAITÉ EN JOURS	% RÉOLUTION DANS LE DÉLAI	% RÉOLUTION HORS DÉLAI
NIDS-DE-POULE				
Ahuntsic-Cartierville	734	14	39 %	61 %
Anjou	211	14	65 %	35 %
Côte-des-Neiges–Notre-Dame-de-Grâce	572	5	7 %	93 %
Pierrefonds-Roxboro	86	14	54 %	46 %
Rivière-des-Prairies–Pointes-aux-Trembles	243	14	71 %	29 %
Verdun	100	14	55 %	45 %
COLLECTE DES MATIÈRES RECYCLABLES				
Ahuntsic-Cartierville	474	3	23 %	77 %
Anjou	153	1	14 %	86 %
Côte-des-Neiges–Notre-Dame-de-Grâce	307	90	85 %	15 %
Pierrefonds-Roxboro	252	7	34 %	66 %
Rivière-des-Prairies–Pointes-aux-Trembles	514	1	20 %	80 %
Verdun	146	30	86 %	14 %
COLLECTE DES DÉCHETS				
Ahuntsic-Cartierville	985	7	44 %	56 %
Anjou	172	2	17 %	83 %
Côte-des-Neiges–Notre-Dame-de-Grâce	931	5	24 %	76 %
Pierrefonds-Roxboro	450	7	36 %	64 %
Rivière-des-Prairies–Pointes-aux-Trembles	778	1	32 %	68 %
Verdun	150	30	87 %	13 %

Source : Extraction GDC – Bureau du vérificateur général

[A] DDS concernant les requêtes et plaintes fermées entre mai 2016 et avril 2017

Un constat général se dégage par rapport au délai souhaité de résolution des requêtes et plaintes. Ces délais ne sont pas toujours homogènes d'un arrondissement à l'autre pour le même type d'intervention et sont fixés sur la base de contraintes opérationnelles propres à chacun des arrondissements. Comme il fallait s'y attendre, de façon générale, plus le délai souhaité est long, plus les arrondissements peuvent répondre à un plus grand nombre de DDS dans les délais souhaités. À l'inverse, plus ce délai est court plus la résolution de la DDS ne respecte pas les délais souhaités. L'absence d'homogénéité ne permet pas de comparaison entre les arrondissements et donne une bonne image à certains arrondissements où le délai souhaité fixé est long, bien que nous soyons conscients qu'il puisse exister des particularités entre les arrondissements.

Dans le but d'harmoniser les pratiques, la Ville procède actuellement à une uniformisation des délais pour les neuf activités les plus sollicitées dans le cadre d'un projet pilote regroupant huit arrondissements dont trois sont visés par notre audit (les arrondissements de Côte-des-Neiges–Notre-Dame-de-Grâce, de Rivière-des-Prairies–Pointe-aux-Trembles et de Verdun).

Pour déterminer des délais optimaux, le SPO a organisé des ateliers réunissant les gestionnaires des activités concernées en vue de déterminer les délais standards qui par la suite ont été revus à la baisse par le comité exécutif. Les responsables des travaux publics des arrondissements de notre échantillon que nous avons rencontrés trouvent de façon générale ces délais révisés irréalistes, car ils ne tiennent pas compte des contraintes opérationnelles sur le terrain.

TABLEAU 4 – DÉLAIS DE RÉOLUTION DES REQUÊTES ET PLAINTES 2017

ACTIVITÉS	DÉLAIS DE RÉOLUTION EN JOUR	
	PROPOSÉ PAR LE SPO	RÉVISÉ PAR LE COMITÉ EXÉCUTIF
Nids-de-poule	14	7
Entretien du mobilier urbain	30	30
Entretien du mobilier de parc	30	30
Éclairage défectueux	14	10
Parcs - Propreté	7	3
Nettoyage du domaine public	14	3
Graffitis – domaine public	30	21
Graffitis – domaine privé	30	21
Collecte de branches d'arbre – Agrile du frêne	14	10

Source : Service de la performance organisationnelle 2017

Depuis 2015, dans le cadre de l'instauration d'une culture axée sur les résultats, sur le service à la clientèle et sur la performance, la Direction générale a défini pour l'ensemble de la Ville, cinq grandes priorités¹⁰ et identifié des objectifs de performance.

À cet effet, une des priorités concerne, pour les arrondissements, les neuf activités qui doivent être priorisées sur le terrain. L'indicateur à respecter est le délai de résolution des requêtes et plaintes pour ces demandes.

Afin de mesurer la performance des arrondissements et des équipes de travail, depuis 2016 et dans le cadre du programme de réingénierie du service 311, huit arrondissements-pilotes ont été retenus pour expérimenter l'utilisation du tableau de bord 311 qui donne en temps réel pour une période donnée, diverses informations opérationnelles, notamment le nombre de DDS ouvertes, le nombre de DDS en retard et le nombre de celles qui sont dans les délais.

Il indique également les informations relatives aux DDS à traiter, à celles qui sont terminées ou réactivées ainsi que la performance spécifique à une activité et globale pour une unité administrative. Ces informations sont disponibles par arrondissement, par unité administrative, et par activité limitées pour l'instant aux neuf activités pilotes. Selon nous, le tableau de bord 311 permet aux directions d'arrondissements et aux directions des unités opérationnelles de suivre et d'évaluer la performance de leurs interventions de façon continue. L'élargissement de son utilisation aux autres arrondissements est prévu pour le 1^{er} trimestre 2018.

RECOMMANDATIONS

3.3.B. Nous recommandons au Centre de services 311, d'établir des indicateurs de performance pour toutes composantes importantes du service 311, notamment la qualité de service au comptoir dans les Bureaux Accès Montréal, afin d'être en mesure d'évaluer ce mode de service offert aux citoyens montréalais.

3.3.C. Nous recommandons à la Direction générale de prendre les dispositions nécessaires pour favoriser l'harmonisation des délais de traitement pour les activités récurrentes d'importance afin de faciliter les comparaisons entre les unités d'affaires et d'offrir une prestation de services comparable à l'ensemble de la Ville.

¹⁰ 1 - Présence au travail et SST, 2 - Gestion des ressources humaines, 3 - Amélioration continue, 4 - Expérience client, 5 - Programme triennal d'immobilisation. (Source : Direction générale).

- 3.3.D.** Nous recommandons aux arrondissements d’Ahuntsic-Cartierville, d’Anjou, de Côte-des-Neiges–Notre-Dame-de-Grâce, de Pierrefonds-Roxboro, de Rivière-des-Prairies–Pointe-aux-Trembles et de Verdun de respecter les normes de service reconnues pour la prestation de services aux citoyens, afin de démontrer que tous les efforts sont déployés pour atteindre les cibles fixées et rendre des services de qualité.
- 3.3.E.** Nous recommandons à la Direction générale de prendre les dispositions nécessaires pour élargir l’utilisation du tableau de bord 311 à l’ensemble des unités d’affaires, afin de favoriser une prise de décision éclairée et améliorer la qualité des services offerts aux citoyens montréalais.
- 3.3.F.** Nous recommandons à la Direction générale, de revoir l’établissement des délais fixés par le comité exécutif à la lumière des contraintes soulevées par les arrondissements ou que des dispositions soient prises pour les faire respecter.

RÉPONSES DES UNITÉS D’AFFAIRES

3.3.B. Centre de services 311

Rédiger la nouvelle offre de services du Centre de services 311 (p. ex. les indicateurs de rendement, l’horaire, l’inventaire de services, le coaching). (Échéancier prévu : juin 2018)

Développer des tableaux de bord et des rapports de reddition de comptes à envoyer sur une base régulière afin de suivre l’évolution de la performance et de la qualité. (Échéancier prévu : juin 2018)

Instaurer un programme de coaching et des outils de coaching afin d’accompagner les agents dans la prestation de services qu’ils donnent aux citoyens. (Échéancier prévu : juin 2018)

3.3.C. Direction générale

La déclaration de services qui sera produite (voir la recommandation 3.1.2.B.) fixera de tels délais, avec les limites inhérentes au cadre de gouvernance, tel que mentionné plus haut. (Échéancier prévu : septembre 2021)

3.3.D. Arrondissement d’Ahuntsic-Cartierville

Les normes de services sont actuellement en révision par le Centre de services 311 (Service de la concertation des arrondissements). La révision vise à les transformer en passant d’indicateurs quantitatifs à qualitatifs.

Nous enseignons depuis plus d'un an, à trouver par eux-mêmes les informations nécessaires et à les accompagner pour effectuer les transactions en ligne. Cela a un effet d'augmenter les délais du service offert aux téléphones et aux comptoirs.

(Échéancier prévu : décembre 2018)

Arrondissement d'Anjou

Prévoir une rencontre entre le directeur des travaux publics et les chefs de division afin de clarifier le rôle du contremaître relatif à son implication dans le système de gestion des demandes de travail.

Fixer des objectifs spécifiques à cet effet via le cahier de gestion de la performance 2019.

Mise en force de la Réflexion stratégique pour l'optimisation des processus internes à la Direction de l'aménagement urbain et des services aux entreprises relative au traitement et à la délivrance des permis et des certificats et au traitement des demandes de service.

Finaliser le blitz pour les permis et inspections du cadre bâti et du domaine public, à l'exception du volet circulation.

Quantifier le délai de traitement relatif aux demandes d'un plan d'implantation et d'intégration architecturale et de dérogation mineure.

Élaboration et mise en force d'un « Tableau de bord » et des objectifs associés. (Échéancier prévu : décembre 2018)

Arrondissement de Côte-des-Neiges–Notre-Dame-de-Grâce

Étant donné la restructuration actuelle du Réseau Accès Montréal, nous sommes en attente des nouvelles consignes et des orientations finales en ce qui a trait à l'encadrement administratif de prise en charge des demandes des citoyens.

Il est question d'équilibrer entre bien répondre au citoyen versus répondre rapidement. (Échéancier prévu : à venir)

Arrondissement de Pierrefonds-Roxboro

Délai déjà révisé dans le système, 40 activités ayant 80 % des demandes de services. (Échéancier prévu : déjà en place depuis l'an dernier – 2017)

Deux télévisions aux travaux publics afin que les employés soient à l'affût de leur performance. (Échéancier prévu : 2017)

Deux télévisions à installer à la Direction de l'aménagement urbain et des services aux entreprises afin que les employés soient à l'affût de leur performance. (Échéancier prévu : mai 2018)

Revoir les délais du système de gestion des demandes clients pour la Direction de l'aménagement urbain et des services aux entreprises. (Échéancier prévu : mai 2018)

Donner accès à plus d'employés au système de gestion des demandes clients à la Direction de l'aménagement urbain et des services aux entreprises (les postes de secrétaire d'unité administrative, le poste de chef de division, le poste de préposée à la gestion des contrats, le poste d'architecte-paysagiste). (Échéancier prévu : mai 2018)

Arrondissement de Rivière-des-Prairies–Pointe-aux-Trembles

Prise d'appel :

- *Lors d'absences des agents de communications sociales (sept permanents), utiliser la banque d'heures pour qu'il y ait toujours une personne au téléphone dans la période la plus achalandée, soit : lundi, mardi et vendredi. (Échéancier prévu : avril 2018)*
- *Faire des écoutes téléphoniques et leur donner des suggestions ou des formations pour qu'elles puissent terminer avec un citoyen plus rapidement en ayant en tête l'expérience client. (Échéancier prévu : mai 2018)*

Courriel :

- *Suivi régulier auprès des agents de communications sociales pour s'assurer qu'elles répondent aux Bureaux Accès Montréal virtuels, dans les délais requis. (Échéancier prévu : avril 2018)*

Gestion des demandes clients :

- *Un rapport statistique est envoyé à chaque début du mois aux gestionnaires des différents services (le chef de section, les divisions, le directeur et le directeur d'arrondissement) montrant leur performance et les demandes de services actives, créées et fermées au cours du mois.*
- *Un suivi est effectué avec la chef de section – Service à la clientèle lorsqu'elle constate des anomalies, p. ex. la demande de services non prise en charge, les requêtes qui demandent un suivi ou un appel d'un spécialiste auprès des différents services et le suivi est effectué dans la demande de services ou directement auprès du citoyen.*
- *Un rappel auprès des services est effectué par la chef de section-Service à la clientèle pour fermer les requêtes. (Échéancier prévu : avril 2018)*

Travaux publics**Requête**

- Les contremaîtres prennent en charge quotidiennement les requêtes dans le système de gestion des demandes de travail.
- Les délais de résolutions sont connus par ces derniers et respectés.
- Si une requête nécessite une communication avec le citoyen, elle est établie.
- Si nous ne pouvons pas donner suite à une requête dans les délais prescrits, le contremaître communique avec le citoyen.
- Un suivi rigoureux sur PowerBI (Business Intelligence) est fait par les gestionnaires.
- Lors de rencontre statutaire entre les chefs et les contremaîtres, la performance de service est discutée selon les rapports de PowerBI (Business Intelligence) et des pistes de solution peuvent être apportées pour l'amélioration continue.

Plainte

- Le contremaître communique avec le citoyen dès la réception de la plainte.
- Validation de la plainte.
- Mesure corrective à apporter ou fournir le service demandé.
- Retour au citoyen pour un suivi de sa plainte.
- Mettre en place un plan d'action pour corriger l'anomalie et améliorer l'expérience client.

Le chef de section discute des plaintes avec tous ses contremaîtres lors d'un statutaire mensuel, et ce, pour ne pas qu'une plainte du même genre se répète. (Échéancier prévu : avril 2018)

Arrondissement de Verdun

Le pourcentage de 80 % de réponses dans les 100 secondes, qui est la norme de service, est rarement atteint. Le comblement des postes vacants devra être fait pour optimiser le taux de réponse. Nous sommes en attente des statuts des employés en absence pour régulariser la situation. (Échéancier prévu : mai 2018)

Consulter chaque semaine, le tableau de bord Power BI (Business Intelligence) afin de cibler les zones d'amélioration pour l'atteinte des normes de service. (Échéancier prévu : avril 2018)

3.3.E. Direction générale

*Cette recommandation est déjà en œuvre et fait partie des objectifs prioritaires 2018 de la Direction générale. Toutes les unités sont impliquées dans cette démarche et le Service de la performance organisationnelle en fait le suivi.
(Échéancier prévu : jusqu'en septembre 2019)*

3.3.F. Direction générale

Les délais qui ont été fixés pour les neuf activités des travaux publics ayant fait l'objet d'une harmonisation dans le cadre du projet pilote « Tableau de bord 311 » seront révisés et modifiés, si après étude, on constate qu'ils doivent l'être. (Échéancier prévu : septembre 2018)

3.4. REDDITION DE COMPTES ET AMÉLIORATION CONTINUE

3.4.A. CONTEXTE ET CONSTATATIONS

Dans le cadre de cet audit, nous avons examiné quelles sont les procédures et les pratiques de la Ville qui permettent une reddition de comptes périodique afin de mesurer sa performance. Nous avons également examiné si cette reddition de comptes permet d'apporter, si nécessaire, les correctifs appropriés pour mieux servir le citoyen.

En vertu de l'encadrement administratif – gestion du RAM de 2007, il est stipulé que, les arrondissements doivent faire périodiquement rapport sur leur gestion des demandes de citoyens aux instances appropriées.

D'une part, nous avons constaté que le SCA produit différents rapports adressés à la Direction générale sur la gestion des demandes des citoyens depuis la mise en place du RAM. Ces rapports sont produits trimestriellement. Ils sont basés par exemple, sur le nombre de demandes des citoyens par nature et par provenance ainsi que sur les activités les plus courantes. Enfin, il présente et commente l'ensemble des données compilées à partir des NDS et des indicateurs de rendement. Cette reddition de comptes nous semble adéquate et se fait sur une base régulière.

D'autre part, concernant les arrondissements, nous avons également constaté que divers rapports statistiques portant sur le traitement des DDS, les délais de résolution par activités, ainsi que les NDS, sont produits par la Direction des services administratifs et du greffe, dans l'ensemble des six arrondissements de notre échantillon. Ils sont adressés à la fois aux différents gestionnaires dans les unités administratives

et au directeur ou directrice d'arrondissement. De plus, dans certains cas, une reddition de comptes s'effectue aussi au conseil d'arrondissement.

Toutefois, il est important que la Ville s'engage dans une démarche d'amélioration continue. À cet égard, nous n'avons obtenu aucune évidence que les arrondissements ont mis en place des mécanismes permettant d'analyser les causes des requêtes et des plaintes reçues afin d'y apporter, si nécessaire, les correctifs appropriés afin d'améliorer la qualité des services aux citoyens.

RECOMMANDATION

3.4.B. Nous recommandons aux arrondissements d'Ahuntsic-Cartierville, d'Anjou, de Côte-des-Neiges–Notre-Dame-de-Grâce, de Pierrefonds-Roxboro, de Rivière-des-Prairies–Pointes-aux-Trembles et de Verdun de mettre en place des mécanismes permettant de faire une analyse des causes à l'origine des requêtes et plaintes afin d'y apporter s'il y a lieu des correctifs durables et d'améliorer la qualité des services aux citoyens.

RÉPONSES DES UNITÉS D'AFFAIRES

3.4.B. *Arrondissement d'Ahuntsic-Cartierville*

Du côté des travaux publics, nous sommes constamment en mode analyse des causes afin d'être plus proactifs (p. ex. plein de requêtes de nids-de-poule sur un petit tronçon de rue, on va planifier des réparations plus permanentes que le simple colmatage des nids-de-poule évitant ainsi que les mêmes requêtes reviennent). Nous tentons de faire le même genre de réflexion sur l'ensemble de nos activités.

(Échéancier prévu : décembre 2018)

Arrondissement d'Anjou

Produire mensuellement un rapport de requêtes et de plaintes par direction.

Établir les causes à l'origine des requêtes et des plaintes, les analyser et définir des mesures préventives, le cas échéant.

Évaluer deux fois par an les effets positifs des mesures préventives sur la diminution du nombre de requêtes et de plaintes.

Disposer d'un point à cet effet à l'ordre du jour de la Commission des travaux publics.

Disposer d'un point à cet effet à l'ordre du jour lors des rencontres statutaires de gestion. (Échéancier prévu : décembre 2018)

Arrondissement de Côte-des-Neiges–Notre-Dame-de-Grâce

Réaction immédiate aux plaintes et aux requêtes.

Ajustement des fiches 311. (Échéancier prévu : décembre 2018)

Arrondissement de Pierrefonds-Roxboro

Rencontre mensuelle des travaux publics pour les requêtes récurrentes pour voir si des actions sont nécessaires pour corriger la situation.

(Échéancier prévu : avril 2018)

Rencontre mensuelle Construction pour les requêtes récurrentes pour voir si des actions sont nécessaires pour corriger la situation.

(Échéancier prévu : avril 2018)

Arrondissement de Rivière-des-Prairies–Pointe-aux-Trembles

BAM

- *Vérifie mensuellement les différentes provenances des demandes de services et soumet aux divisions concernées les rapports statistiques.*
- *Lors d'activités particulières p. ex. l'élagage, il y a proposition de solutions pour améliorer le service à la clientèle, p. ex. appeler les citoyens ou inscrire dans la demande de services que les délais sont plus longs que prévu, mais que leur demande a été prise en charge.*
- *Rencontres ponctuelles avec les différents services lors d'activités particulières qui nécessitent un réajustement.*
(Échéancier prévu : avril 2018)

Travaux publics

Collectes diverses

Un fichier suivi des requêtes sera complété.

L'objet de la requête et sa provenance pour identifier les requêtes les plus fréquentes et apporter des correctifs durables.

(Échéancier prévu : avril 2018)

Déneigement

Chacune des requêtes est traitée par le contremaître et il s'assure auprès de son personnel ou des entrepreneurs de prendre les moyens nécessaires pour améliorer la qualité de service.

Pour les activités autres que mentionnées ci-dessus, les contremaîtres devront développer un mécanisme pour identifier les répétitions et apporter des mesures correctives durables.

(Échéancier prévu : avril 2018)

Plaintes pour toutes activités

Un fichier suivi des plaintes sera complété par les chefs de section. Ce suivi permettra de cibler la provenance et les sources d'insatisfaction des citoyens et de prendre les mesures correctives pour l'amélioration de la qualité des services aux citoyens. (Échéancier prévu : avril 2018)

Arrondissement de Verdun

Désormais, un rapport par division sera produit identifiant les variations pour chaque type de requêtes et des commentaires seront indiqués, pour les variations hors normes. (Échéancier prévu : avril 2018)

4. CONCLUSION

L'approbation par la Direction générale en 2007 de l'encadrement administratif « *Gestion du Réseau Accès Montréal* », marquait l'engagement de la Ville à réaliser plusieurs projets structurants en matière d'offre de services aux citoyens. En l'occurrence, cet encadrement venait préciser les règles de gestion partagées par l'ensemble des unités d'affaires des arrondissements et des services centraux pour que le Réseau Accès Montréal réponde aux besoins et attentes des citoyens, qu'il soit efficace et performant, et que les citoyens de la Ville de Montréal reçoivent une prestation de services de qualité.

D'une manière générale, dans le cadre de nos travaux d'audit, nous avons observé que la Ville a opéré une série de transformations, en s'appuyant sur la vision selon laquelle, la performance organisationnelle et l'expérience client sont étroitement liées. Sur cette base, la Direction générale a mis en place un cadre de gestion permettant d'implanter des activités à valeur ajoutée, en simplifiant les façons de faire, et en promouvant de bonnes pratiques reconnues. Ces initiatives se sont matérialisées par la création en 2015 du Bureau de l'expérience client et tout récemment de la Direction du service 311 afin que la Ville puisse servir encore mieux les Montréalais et Montréalaises.

Néanmoins, malgré tous ces efforts, il y a place à des améliorations afin que la Ville puisse offrir des prestations de services de qualité aux citoyens. C'est pourquoi nous avons recommandé différentes mesures correctives dans ce sens :

- La Ville devrait procéder à une mise à jour approfondie de l'encadrement administratif approuvé en 2007 lors du lancement du service 311, afin qu'il reflète les changements majeurs ayant affecté la gouvernance, les outils technologiques et les processus opérationnels du service 311. Cet encadrement devrait impérativement être assorti d'une déclaration d'engagement formel de services aux citoyens et d'une stratégie de communication afin d'accroître la notoriété du service 311 auprès des citoyens.
- Il est essentiel que la Banque d'information 311 contenant la documentation sur les services offerts par la Ville soit régulièrement mise à jour. Ainsi, elle reflèterait mieux la justesse de l'information à laquelle le citoyen est en droit de s'attendre.
- La Ville devrait concevoir et diffuser un programme de formation continue systématique pour les agents de communications sociales afin d'actualiser leur connaissance sur divers sujets relatifs aux activités de la Ville.
- La Ville devrait harmoniser les pratiques en arrondissements en matière de prise en charge, de traitement et fermeture des requêtes et plaintes relatives aux opérations des travaux publics. Il en est de même en ce qui concerne les délais de résolution des demandes de services que chaque arrondissement fixe sur la base de contraintes opérationnelles qui lui sont propres.

- Il est important de sensibiliser les élus au fait que toutes les requêtes et les plaintes qui leurs sont adressées suivent le processus habituel de gestion (enregistrement dans l'application Gestion des demandes clients) pour garantir un traitement optimal et équitable des demandes de service reçues de l'ensemble des citoyens.
- La Ville devrait analyser systématiquement les rapports de gestion produits dans le cadre de la reddition de comptes, afin d'identifier les causes à l'origine des requêtes et plaintes récurrentes afin d'y apporter des correctifs permanents à certaines problématiques soulevées.

Un enjeu aussi important que les requêtes et plaintes des citoyens requiert un processus de gestion qui permet de lier solidement tous les maillons de la chaîne de traitement des demandes de service. À cet effet, il est nécessaire que l'administration municipale prenne les dispositions requises pour faire adhérer l'ensemble des unités d'affaires à l'amélioration de la qualité des prestations offertes aux citoyens, pour qu'elles puissent s'approprier les normes de services reconnus en la matière. Il convient enfin de porter une attention particulière à l'évolution de ces indicateurs de performance afin de maintenir en tout temps, des standards élevés de qualité en matière de prestation de services à la population, et cela, peu importe la localisation de l'arrondissement sur le territoire montréalais.

5. ANNEXES

5.1. OBJECTIFS ET CRITÈRES D'ÉVALUATION

OBJECTIFS

S'assurer que la Ville a établi un cadre et des pratiques de gestion adéquats dans le traitement des requêtes et des plaintes de citoyens, à savoir la façon dont elle établit ses normes de services, s'assure de régler efficacement les problèmes liés aux requêtes et aux plaintes, surveille le rendement dans leur traitement et fait rapport à cet égard.

S'assurer que la Ville cerne et prend des mesures pour régler les problèmes systémiques, relatifs aux requêtes et aux plaintes des citoyens pour mieux les servir dans une optique d'amélioration continue.

CRITÈRES D'ÉVALUATION

- La Ville a élaboré un cadre et des pratiques permettant de gérer adéquatement toutes les requêtes ou plaintes reçues et qui mettent clairement en exergue les rôles et responsabilités des unités d'affaires impliquées dans le processus de gestion des plaintes.
- La Ville assure rigoureusement la prise en charge des requêtes et des plaintes, leur suivi et leur règlement selon la priorisation qui en a été faite, au moment opportun et dans les délais raisonnables.
- Des objectifs mesurables ont été clairement définis, de même que des rapports sont produits en temps opportun et qui permettent de suivre adéquatement le traitement rapide et adéquat des requêtes et des plaintes de citoyens.
- Une reddition de comptes périodique permet de mesurer la performance de la Ville, d'évaluer la qualité de services offerts aux citoyens et d'apporter si nécessaire les correctifs appropriés pour mieux servir le citoyen.

5.2. STATISTIQUES D'ACHALANDAGE POUR L'ENSEMBLE DES ARRONDISSEMENTS – JANVIER 2015 À AVRIL 2017

	DEMANDES D'INFORMATION	REQUÊTES	PLAINTES	AUTRES	TOTAL
Ahuntsic-Cartierville	82 296	60 640	1 156	12 862	156 954
Anjou	16 132	21 831	276	2 268	40 507
Côte-des-Neiges- Notre-Dame-de-Grâce	47 282	55 932	1 250	10 790	115 254
Lachine	22 905	25 438	98	2 199	50 640
LaSalle	51 029	32 489	353	2 032	85 903
Plateau-Mont-Royal	55 774	56 921	1 143	7 834	121 672
Sud-Ouest	61 221	49 995	779	6 823	118 818
Île-Bizard-Sainte- Geneviève	25 520	12 500	302	1 108	39 430
Mercier-Hochelaga- Maisonneuve	88 439	70 876	1 249	9 569	170 133
Montréal-Nord	32 727	38 864	515	2 220	74 326
Outremont	26 281	11 220	273	1 366	39 140
Pierrefonds-Roxboro	11 262	20 711	978	903	33 854
Rivière-des-Prairies- Pointes-aux-Trembles	66 501	78 157	483	5 255	150 396
Rosemont-La Petite-Patrie	104 021	72 838	1 045	10 765	188 669
Saint-Laurent	68 261	107 698	154	4 868	180 981
Saint-Léonard	27 067	25 501	104	2 587	55 259
Verdun	48 223	25 925	466	2 156	76 770
Ville-Marie	59 122	70 592	645	6 051	136 410
Villeray-Saint-Michel- Parc-Extension	59 189	48 833	576	5 520	114 118
TOTAL	953 252	886 961	11 845	97 176	1 949 234
%	49%	45%	1%	5%	100%

Source : Base de données GDC - Extraction du BVG

