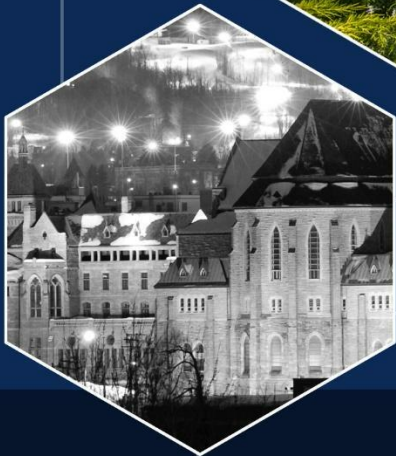


Rapport d'audit

GESTION DES DEMANDES CITOYENNES



AUDIT DE
PERFORMANCE

Rapport annuel 2024

Table des matières

1. VUE D'ENSEMBLE	5
1.1 1.1 INTRODUCTION	5
2. OBJECTIF ET PORTÉE DE L'AUDIT	6
1.2 2.1 RESPONSABILITÉ DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL	6
1.3 2.2 OBJECTIF DE L'AUDIT ET CRITÈRES D'ÉVALUATION	6
3. RÉSULTATS DE L'AUDIT.....	8
1.4 3.1 VISION ET ENCADREMENT DE LA GESTION DES DEMANDES CITOYENNES	8
1.5 3.2 SITUATION ACTUELLE DES DEMANDES CITOYENNES	9
1.6 3.3 EFFICACITÉ DE LA RÉPONSE AUX DEMANDES CITOYENNES	10
4. CONCLUSION	13
5. RECOMMANDATIONS.....	14
6. COMMENTAIRES DE LA DIRECTION	15
ANNEXE 1 RESPONSABILITÉS ACTUELLES POUR LES APPLICATIONS EXISTANTES	16
ANNEXE 2 VILLES CANADIENNES MUNIES D'UN SERVICE 311	18

LISTE DES ACRONYMES

CPA	Comptable professionnel agréé
NCGQ	Norme canadienne de gestion de la qualité
NCMC	Norme canadienne de missions de certification
SCEC	Service des communications et de l'expérience citoyenne
SEI	Service de l'entretien des infrastructures
STI	Service des technologies de l'information
SSCVC	Service des sports, de la culture et de la vie communautaire

RESSOURCES IMPLIQUÉES

Équipe de vérification

Yves Denis, CPA auditeur, vérificateur général de la Ville de Sherbrooke

Clotilde Chauvin, MBA, conseillère en audit de performance

Réviseur technique du projet d'audit

Richard Flageole, FCPA auditeur, consultant

Comité-conseil du Bureau du vérificateur général

Jean Cinq-Mars, consultant, B. Sc. (Hon), M.A.P.

Michel Samson, FCPA auditeur

Révision linguistique

Anne Fonteneau, réviseuse linguistique agréée honoraire, Plurielles et Singulières SENC

1. VUE D'ENSEMBLE

1.1 Introduction

- 1 Lors de la pandémie, l'augmentation des demandes de la clientèle a entraîné plusieurs effets qui perdurent aujourd'hui. D'abord, cette augmentation importante des demandes est venue remettre en question la capacité de réponse des organisations, ce qui a non seulement accéléré les projets de numérisation, mais aussi amélioré la qualité de réponse des services. Ces deux aspects impliquent désormais des améliorations de l'utilisation des technologies, par des projets de transformation numérique. Ces projets ne visent pas simplement l'utilisation des dernières technologies, ils ont surtout pour vocation de s'attaquer aux enjeux de productivité qui touchent les organisations.
- 2 Dans le contexte plus spécifique des villes, il s'agit de répondre à une grande diversité de questions via une communication multicanal, ce qui exige des compétences pointues du personnel, mais aussi des processus efficaces. Toutefois, améliorer le professionnalisme des services à la clientèle devient difficile en raison d'un fort taux de roulement de personnel. Ainsi, les processus et les outils devraient viser la simplification, et les programmes de formation devraient aider à mieux servir la clientèle en améliorant l'autonomie du personnel.
- 3 Le Plan stratégique 2024-2030 de la Ville de Sherbrooke met la priorité sur la place des citoyennes et des citoyens dans ses trois orientations : Réaliser la transition écologique, Développer des communautés dynamiques et prospères, et Renforcer la capacité d'agir de la Ville. En amont de ce plan stratégique, la culture des vases clos présente entre les services municipaux a déjà commencé à céder la place à une culture plus collaborative autour du service à rendre à la population.

2. OBJECTIF ET PORTÉE DE L'AUDIT

2.1 Responsabilité du vérificateur général

- 4 En vertu des dispositions de la *Loi sur les cités et villes*¹, nous avons réalisé un audit de performance portant sur la gestion des demandes citoyennes. Nous avons réalisé cette mission conformément à la Norme canadienne de missions de certification (NMC) 3001 « Missions d'appréciation directe » du Manuel de CPA Canada – Certification.
- 5 Le Bureau du vérificateur général de la Ville de Sherbrooke applique la Norme canadienne de gestion de la qualité (NCGQ 1) « Gestion de la qualité par les cabinets qui réalisent des audits ou des examens d'états financiers, ou d'autres missions de certification ou de services connexes » et, en conséquence, maintient un système exhaustif de gestion de la qualité qui comprend des normes internes documentées en ce qui concerne la conformité aux règles de déontologie pertinentes, aux normes professionnelles et aux exigences légales et réglementaires applicables. De plus, il se conforme aux règles sur l'indépendance et aux autres règles du Code de déontologie des comptables professionnels agréés du Québec, lesquelles reposent sur les principes fondamentaux d'intégrité, d'objectivité, de compétence professionnelle et de diligence, de confidentialité et de conduite professionnelle.
- 6 La responsabilité du vérificateur général de la Ville de Sherbrooke consiste à fournir une conclusion sur l'objectif de l'audit et il peut émettre des recommandations. Pour ce faire, nous avons recueilli les éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre conclusion et pour obtenir un niveau raisonnable d'assurance. Notre évaluation est basée sur les critères que nous avons jugés valables dans les circonstances et qui sont présentés dans la [section 2.2](#) « Objectif de l'audit et critères d'évaluation ».
- 7 Nos travaux portaient principalement sur la démarche d'amélioration de la gestion des demandes citoyennes initiée en 2024 et présentement en cours. Nous avons terminé de rassembler les éléments probants suffisants et appropriés à partir desquels nous avons fondé notre rapport le 27 mai 2025.

2.2 Objectif de l'audit et critères d'évaluation

Objectif

- 8 S'assurer que la Ville de Sherbrooke gère les demandes citoyennes de manière efficiente et efficace.

Critères d'évaluation

- La Ville a documenté la structure et les différentes responsabilités liées à la gestion des demandes citoyennes;
- La Ville évalue de façon continue la qualité de la réponse aux demandes citoyennes;
- La Ville a mis en place des processus d'amélioration continue pour gérer les demandes citoyennes.

¹ *Loi sur les cités et villes*, RLRQ, chapitre C-19, à jour au 1^{er} janvier 2025.

- 9 Afin de réaliser notre mission, les principaux travaux effectués dans le cadre de ce mandat ont été les suivants :
- Entrevues et échanges avec les directions concernées à la Ville (Service des communications et de l'expérience citoyenne, Service des technologies de l'information, et autres), mais aussi avec des homologues d'autres villes qui ont réalisé avec succès l'implantation d'un service 311;
 - Examen de la documentation fournie par la Ville afférente aux activités entourant la gestion des demandes citoyennes;
 - Consultations et obtention de documentation auprès d'organisations comparables à la Ville qui ont déjà mis en place un service 311, incluant des exemples de politiques ou d'engagements de service à la clientèle;
 - Revue de documentation liée à la gestion des demandes citoyennes, émanant notamment de rapports gouvernementaux (rapports annuels et rapports d'audit), de l'actualité ou de fournisseurs de services.

3. RÉSULTATS DE L'AUDIT

3.1 Vision et encadrement de la gestion des demandes citoyennes

- 10 Les référentiels de pratique que nous avons recensés mentionnent que l'inclusion est au cœur du service à la clientèle, ce qui se traduit par un service pour toutes et tous, partout. Les services à la clientèle les plus avancés ont la capacité d'analyser les données en temps réel, afin d'orchestrer l'ensemble du parcours personnalisé d'une cliente ou d'un client sur un mode proactif, jusqu'à utiliser l'analyse prédictive pour anticiper ses besoins. Il y est aussi souligné l'avantage de l'autonomisation du personnel, pour qui un programme de formation dynamique génère de l'engagement; son expertise est considérée comme un avantage concurrentiel dans les organisations à but lucratif. Enfin, l'intelligence artificielle est en plein essor et se trouve graduellement intégrée au processus en tant qu'outil transversal de soutien (tri des appels, formation, analyse prédictive, etc.).
- 11 Plusieurs gouvernements mettent en avant des stratégies de numérisation et de transformation numérique des services à la population, en vue d'améliorer l'expérience de la clientèle et la productivité, à l'aide des technologies contemporaines, dont l'intelligence artificielle et l'automatisation. Il s'agit d'optimiser un portefeuille de services, notamment par l'approche « une fois suffit », en vue d'améliorer l'accessibilité des services et de générer des économies de temps et d'argent aux contribuables.
- 12 La Ville cherche à mieux joindre les citoyennes et les citoyens pour que la population puisse exercer une plus large influence sur les réflexions et les décisions. La Politique de participation publique est en processus de mise à jour, et des groupes-conseils citoyens sont en cours de création. Ces mesures relèvent du plan d'action du Plan stratégique 2024-2030 en vue d'accroître la participation citoyenne de 25 %. En amont, l'implantation du portail citoyen « Mon Sherbrooke », qui donne à la population un accès plus spontané aux informations sur les services, s'est avérée un succès.
- 13 Parallèlement à l'augmentation des effectifs et de l'offre de participation, le Bureau de l'ombudsman de la Ville nous a mentionné² qu'il pourrait bénéficier de gains d'efficacité s'il pouvait avoir accès aux demandes citoyennes et à leur traitement avant sa prise en charge.
- 14 Nos recherches effectuées dans le présent projet indiquent qu'un engagement ou une politique de services permet d'encadrer la qualité de leurs services, d'ajuster le système d'amélioration continue et de définir la reddition de comptes attendue. Même si plusieurs initiatives se mettent en place à la Ville pour bonifier la réponse aux demandes citoyennes, au travers de plusieurs services, la description formelle de leur articulation n'est pas encore disponible. L'engagement concernant la réponse aux demandes citoyennes devrait bénéficier d'une définition claire entre tous les services. Cet encadrement faciliterait l'élaboration et la mise en œuvre d'une approche transversale et efficace de l'expérience clientèle qui aiderait notamment à démanteler la culture de cloisonnement entre les services municipaux.
- 15 L'encadrement de la qualité se traduit notamment par une description des niveaux de services offerts. Selon les exemples de politique consultés, le niveau de détails peut varier, mais les informations comprennent notamment :
 - les rôles des services dans la réception et le traitement des demandes, avec les délais de réponse;

² Réponse au rapport d'audit concernant le Bureau de l'ombudsman.

- parfois la formulation de réponse au client ou à la cliente;
 - la distinction entre une requête et une plainte;
 - les critères officiels qui permettent de les classer et le traitement prévu en conséquence;
 - la description des canaux de communication disponibles;
 - les valeurs à respecter, comme base des échanges entre le personnel et la population.
- 16 La démarche d'amélioration continue nécessite la collecte d'informations standardisées en vue d'analyser les besoins d'amélioration au sujet des requêtes, des plaintes récurrentes, ou de tout autre élément rapporté. Cette analyse donne lieu à un processus de suivi amenant à un plan d'action tel que la réalisation de communications ciblées et/ou la mise à jour du plan de formation du personnel concerné.
- 17 La reddition de comptes s'appuie sur la collecte de données standardisées pour mesurer les prestations de service aux citoyennes et aux citoyens. Un rapport est réalisé sur une base régulière pour suivre l'évolution des activités des services rendus à la population. À un niveau supérieur, un processus de reddition de comptes établit un bilan annuel de l'atteinte des objectifs reliés au traitement des requêtes et des plaintes.

3.2 Situation actuelle des demandes citoyennes

- 18 Les interactions entre les services de la Ville de Sherbrooke et la population ont tendance à augmenter. Les statistiques montrent une augmentation de plus de 30% du volume d'appels depuis 2018. Ainsi, le Service des communications et de l'expérience citoyenne (SCEC) a tout récemment connu une forte expansion par la pérennisation d'une dizaine de postes, la création de quatre postes, sans compter la transformation de trois autres.
- 19 Les portes d'entrée aux services sont multiples (la nomenclature et les responsabilités sont présentées à l'[annexe 1](#)). Ainsi, la personne requérante doit souvent expliquer sa demande plusieurs fois, car plusieurs personnes devront lui parler avant de donner une réponse satisfaisante. Un sondage de satisfaction effectué par une firme indépendante en 2024 auprès de la population de Sherbrooke indique que 73 % des répondantes et répondants sont très ou assez satisfaits de la qualité des services. En ce qui a trait à la qualité des communications, la population se dit satisfaite dans une proportion de 66 %. Le Plan stratégique 2024-2030 de la Ville de Sherbrooke cible, entre autres, l'augmentation de 15 % du niveau de satisfaction de la population quant aux services municipaux.
- 20 Près d'une douzaine d'applications de gestion des requêtes qui ont peu ou pas de connectivité entre elles, couvrent l'ensemble des services. Étant donné que ce sont des applications développées à l'interne, l'expertise est détenue par des employées et employés dans un contexte de fort taux de roulement du personnel. Les principales applications utilisées sont désuètes.
- 21 En ce qui concerne le contenu, la gestion des données varie d'un service à l'autre, du fait d'un niveau de maturité inégal. Certains, plus avancés, ont commencé à collecter les données des demandes et des réponses, et à analyser les nouvelles tendances des demandes. Néanmoins, la base de connaissances est peu étayée, et son potentiel de développement est compromis. D'abord parce que les données sont disséminées dans tous les services, ensuite parce qu'elles se présentent sous divers formats.

- 22 Ainsi, en 2024, la Ville a structuré un projet d'implantation d'une solution logicielle visant notamment la gestion des demandes citoyennes. Ayant fait l'objet d'une préqualification par le ministère de la Cybersécurité et du Numérique, la Ville a choisi une solution d'affaires qui mitige les risques du projet. Ce projet demande une grande disponibilité des ressources pour que son implantation soit un succès.
- 23 La Ville prévoit que trois modules de la solution retenue seront implantés d'ici la fin de l'année 2027, pour le SCEC, le Service de l'entretien des infrastructures (SEI), le Service des technologies de l'information (STI) et le Service des sports, de la culture et de la vie communautaire (SSCVC). La première phase du projet d'implantation vise les trois instances de première ligne chargées de recevoir les requêtes, soit le SCEC, le SEI et les bureaux d'arrondissement. Cette phase aura donc un impact sur l'ensemble des services de la Ville, du fait des requêtes internes, mais aussi de requêtes spécifiques de citoyens.
- 24 Un acte d'union a été signé avec la Ville de Longueuil (adopté et signé le 25 mars 2025 par le conseil municipal) pour que Longueuil et Sherbrooke collaborent dans l'implantation de la solution retenue. La Ville compte profiter de l'expérience de Longueuil, et aussi bénéficier d'économies d'échelle. Bien que cette collaboration représente une opportunité pour la Ville, la vigilance est de mise, car la réalisation du projet sans structure suffisante pourrait être dommageable pour sa qualité, allant jusqu'à fragiliser la réalisation de l'implantation.
- 25 Du fait de l'envergure du projet d'implantation, les outils tels que la charte de projet³ se doivent d'atteindre un haut niveau de clarté, puisqu'ils constituent la référence première communiquée à toutes les parties prenantes. À l'interne, cette communication doit générer l'engagement des équipes au sein des services qui seront impliqués à la fois dans la collecte des données, mais aussi dans l'analyse des processus. Ils doivent développer une volonté de s'approprier l'utilisation de la solution.

3.3 Efficacité de la réponse aux demandes citoyennes

- 26 Dans le cadre de ce projet d'audit, nous avons recherché, auprès de villes comparables, les moyens qu'elles avaient mis en place pour maximiser l'efficacité et l'efficience des réponses aux demandes citoyennes.
- 27 Parmi les outils disponibles, un grand nombre de municipalités ont, depuis plusieurs années, implanté un service 311⁴ afin de centraliser leur service clientèle de première ligne (voir l'[annexe 2](#)). Le 311 est un numéro de téléphone réservé utilisé dans de nombreuses collectivités du Canada et des États-Unis. Il permet d'accéder aux services municipaux non urgents, de signaler des problèmes comme des nids-de-poule, des pannes, de demander des informations et de déposer des plaintes. Ce service est disponible en tout temps et permet aussi de transmettre des demandes en ligne.
- 28 Dans son aspect plus technique, l'implantation d'un service 311 passe d'abord par la détermination de la zone de desserte, la collaboration à établir avec les fournisseurs de services de télécommunication et l'obtention des autorisations et des consentements.

³ La charte de projet constitue le document général du projet, à la fois formel et statique, qui doit définir ses principaux paramètres : le titre, le but, les objectifs, le contexte, l'étendue, les personnes investies et leurs rôles respectifs (parties prenantes), l'échéancier dans ses grandes lignes, le budget estimé et les ressources nécessaires. Première référence à laquelle se référer tout au long du projet, elle sert de boussole à celui-ci, favorisant la gestion des risques importants, tout en communiquant avec transparence auprès des parties prenantes.

⁴ De nombreuses villes et autres organisations publiques en Amérique du Nord utilisent le 311 et des logiciels de gestion de requêtes pour gérer l'afflux de demandes de services non urgents.

- 29 Nos recherches et consultations nous ont aussi amenés à recenser les bienfaits de cette approche, de même que les risques et écueils auxquels les organisations ont été confrontées pour implanter ce type de solution.

Apports de l'implantation du service 311 auprès de diverses municipalités

- 30 Les villes ayant implanté le 311 constatent plusieurs gains, notamment le désengorgement des services, l'amélioration et la rapidité de la circulation de l'information et la professionnalisation du service à la population. Ces gains contribuent également à remédier à la culture du cloisonnement, souvent présente dans les municipalités et dommageable pour le bon fonctionnement des opérations. En ce sens, l'implantation d'un service 311 impose une culture de collaboration et induit une incontournable gestion du changement.
- 31 Ultiment, plusieurs organisations ont reconnu une amélioration importante de la satisfaction de leur clientèle à l'issue de l'implantation d'un service 311, surtout grâce à l'optimisation des processus. Ce sont de meilleurs délais de réponse, une meilleure qualité des réponses, mais aussi une personnalisation de l'interaction avec les requérants qui professionnalisent la prestation. À plus longue échéance, tous les services impliqués dans des prestations auprès de citoyens cumulent les données nécessaires à l'analyse de leurs activités, leur donnant le pouvoir de cibler les projets d'amélioration à fort impact sur leurs processus. Les municipalités offrent un large panel de services à leur population, ce qui implique des projets d'amélioration pour les optimiser.
- 32 Finalement, un système 311 fournit aux responsables de la Ville et aux personnes élues des données à jour permettant de contrôler la qualité du service rendu par leurs équipes à la communauté et d'effectuer une reddition de comptes appropriée.

Risques et écueils

- 33 D'abord, plusieurs rapports d'audit convergent vers le manque d'encadrement administratif formel des services à la population, et ce, malgré l'installation d'un service 311 et la publication d'une politique de services aux citoyennes et aux citoyens.

Le soutien technologique en appui aux demandes citoyennes

- 34 Nos consultations auprès d'autres villes ont aussi montré l'importance du soutien technologique en amont de l'implantation d'un service 311. Ainsi, la révision des processus de services à la clientèle, la centralisation et la standardisation des données sont des éléments critiques sur lesquels il faudra se pencher. L'implantation de la solution retenue constitue un projet majeur qui devrait couvrir le plus large éventail possible des cas de figure des demandes citoyennes. Dans le contexte de la Ville, ceux-ci se retrouvent dans tous les services et peuvent en impliquer plusieurs dans une même demande. Lors de la définition du projet d'implantation, prévoir une analyse fonctionnelle⁵ des processus est incontournable pour assurer une large prise en charge des opérations.

⁵ Analyse fonctionnelle a pour but d'assurer en amont de la conception et/ou implantation d'une solution, la maîtrise du contexte et des besoins, de sorte que la résultante de la solution respecte les contraintes et réponde aux besoins, le tout avec un niveau satisfaisant de qualité. Cette analyse peut nécessiter l'intervention d'un analyste professionnel, en aval de la charte de projet, mais en amont de l'étape plus technique de la conception (exemple : architecture de la solution). Menée au début d'un projet, elle doit permettre une bonne compréhension des fonctions que devra couvrir la solution, mais aussi d'éviter certains écueils. La base de cette analyse se tient dans la consultation des parties prenantes par l'analyste, puisqu'il s'agit de comprendre le fonctionnement des opérations et proposer une réponse objective et créative qui permettra de guider adéquatement le projet.

- 35 C'est pourquoi le développement et l'implantation d'un système performant visant le suivi des demandes citoyennes doivent être plus considérés comme une démarche organisationnelle que comme une démarche strictement technologique. Tous les services impliqués dans le traitement des demandes citoyennes auront à décrire leur fonctionnement pour assurer la bonne intégration de leurs interventions.

Les risques autour de la gestion des données

- 36 Plusieurs intervenants que nous avons consultés évoquent des enjeux spécifiques autour de la gestion des données. D'abord, il est important de constituer et de documenter les connaissances actuelles en lien avec les interactions entre la Ville et les demandeurs. Ainsi, un exercice organisationnel doit être mené pour que la documentation de ces interactions reflète la réalité.
- 37 Ensuite, le portrait de la situation avant de démarrer le projet devrait comprendre un état des bases de connaissances et des bases de données statistiques, en vue d'organiser leur mise à jour, leur standardisation et leur développement au cours du projet, ainsi que de planifier l'entretien régulier des bases de connaissances sur le long terme. En effet, les audits des services 311 mettent en évidence le risque que représentent des bases de connaissances qui ne sont plus à jour, pour l'autonomie du personnel dans son travail et le caractère pertinent des réponses fournies aux demandeurs.

Les risques liés aux ressources humaines

- 38 La considération et la documentation de cet aspect sont encore plus importantes dans le contexte où certaines organisations mentionnent que le roulement élevé du personnel peut constituer un aspect critique pour les services à la clientèle. À l'issue de l'implantation d'un système performant, son amélioration continue risque d'être ralentie, voire entravée, à cause du manque de stabilité du personnel en poste.
- 39 En ce sens, un programme de formation continue devrait tenir le personnel de première ligne informé, notamment, des principales mises à jour du contenu propre à la Ville de Sherbrooke. D'autres villes ont identifié la formation des agentes et agents de leur première ligne comme un enjeu critique, car les connaissances requises y sont particulièrement imposantes, surtout lors de l'intégration de nouvelles personnes employées (deux à trois mois).
- 40 Le profil des agentes et agents répondant aux demandes citoyennes comporte des particularités puisqu'il demande des compétences bien différentes d'un adjoint administratif ou d'une adjointe administrative et une plus grande disponibilité.

Les risques liés à la gestion du changement

- 41 L'implantation d'un système de gestion des requêtes puis d'un service 311 implique une réorganisation des processus de réponse aux demandes citoyennes, d'abord pour centraliser les connaissances et adapter les compétences à l'interne, mais aussi pour que les citoyennes et citoyens soient informés de ces nouvelles fonctionnalités à l'externe. En effet, même après l'implantation d'un tel service, certaines organisations nous ont mentionné qu'elles peinent à maximiser l'adhésion de leur clientèle aux nouvelles façons de faire. Des efforts de communication devront être consacrés pour les faire connaître.

4. CONCLUSION

- 42 La Ville reconnaît l'importance de l'amélioration continue. Jumelée à la vétusté des applications actuelles de gestion des requêtes, une opportunité de modernisation a émergé, notamment en vue d'une éventuelle implantation d'un service unique 311.
- 43 Actuellement, les portes d'entrée pour l'accès des requérants aux services de la Ville sont multiples. La solution d'affaires retenue répond à certains besoins technologiques des services clientèle de la Ville. Son implantation provoque un changement de paradigme sur la gestion des données et des connaissances, qui place l'expérience du client ou de la cliente au cœur des prestations de différents services, à l'opposé de la culture du cloisonnement, générant efficacité et efficience pour l'ensemble des parties prenantes.
- 44 La centralisation de la base de connaissances implique une réflexion sur les processus à l'échelle de toute l'organisation. Tout particulièrement le processus de la requête citoyenne, qui démarre à l'émission de la demande et se termine à l'exécution de la prestation du service. Sa description devrait permettre de cerner les rôles et les responsabilités des agentes et agents, des gestionnaires et des services, tout en clarifiant la circulation des informations. Dans cette réflexion, la charte de projet devrait prévoir, entre autres éléments d'analyse, l'analyse fonctionnelle qui constitue un outil incontournable pour maximiser la valeur de l'implantation de la solution retenue.
- 45 Une fois un tel processus soutenu par un système performant, un service 311 pourrait constituer l'entrée unique de la population vers tous les services. Penser à un tel système implique une mise en application concrète de la centralisation des connaissances au sein de l'organisation et de la numérisation des processus, ce qui augmenterait l'efficience organisationnelle et la satisfaction des citoyennes et des citoyens.
- 46 Finalement la modernisation de la gestion des demandes citoyennes n'est pas une mince tâche. En effet, nos analyses indiquent que, pour y arriver, les organisations doivent structurer cette intervention dans une démarche formelle et bien documentée, qui tient compte des risques et de la réalité des différents services impliqués, tout en visant à maximiser leur adhésion.

5. RECOMMANDATIONS

RECOMMANDATIONS À LA VILLE DE SHERBROOKE

1. Structurer le projet d'implantation de la solution retenue dans une démarche formelle et bien documentée (notamment la charte de projet).
2. Concevoir une démarche d'analyse des processus de réponse aux demandes citoyennes par leur cartographie et une analyse fonctionnelle, en vue de maximiser la valeur ajoutée des fonctionnalités de la solution retenue dès son implantation.
3. Articuler la gestion du projet d'implantation, la gestion du changement, la gestion des parties prenantes internes et externes et les risques en lien avec les pratiques standardisées de la Ville en matière de gestion de projet.
4. Structurer la gestion des données de la base de connaissance (inventaire, standardisation, entretien), en vue de l'implantation éventuelle d'un service 311.

6. COMMENTAIRES DE LA DIRECTION

- 47 « La direction est tout à fait à l'aise avec ce rapport. Il s'inscrit dans une démarche sérieuse de la part du STI afin d'offrir à la Ville des outils technologiques performants afin d'aider son personnel à répondre adéquatement et efficacement aux demandes des citoyens et citoyennes et nous aidera à réaliser notre planification stratégique 2024-2030. Un plan d'action formel a été soumis au vérificateur général. »

ANNEXE 1

RESPONSABILITÉS ACTUELLES POUR LES APPLICATIONS EXISTANTES

Objet	Service responsable
Site Web Ville de Sherbrooke	Stratégie de développement et évolution de l'outil : SCEC Conception et modifications : SCEC – équipe numérique Intégration contenu : SCEC – agents de communication affiliés aux services Ville Hébergement : Fournisseur externe (responsabilité de l'entente : STI).
Portail citoyen Mon Sherbrooke	Stratégie de développement et évolution de l'outil : SCEC et STI Conception et modifications : SCEC – équipe numérique, en collaboration avec STI. Intégration du contenu : SCEC – équipe numérique Hébergement : STI Gestion des comptes : SCEC (90%), assistance TI si nécessité de programmation
Gestion des requêtes Mon Sherbrooke	Réception de la requête : SCEC (centre d'appel 8000) et SEI (5858) Traitement : Services concernés
Médias sociaux Facebook publications Facebook/Messenger Twitter : plus utilisé Instagram LinkedIn YouTube	Médias sociaux publications : SCEC Médias sociaux messageries : centre d'appels SCEC LinkedIn messagerie et publications : 90% SCEC et 10 % Service des ressources humaines
Application BCiti	Réception : Service des finances Traitement : Service des finances et STI selon la nature du problème
Cartes interactives	Conception et maintenance : Service de la planification et de la gestion du territoire (Géomatique)
Téléphone : 819 823-8000	Réception : SCEC – centre d'appels Traitement : SCEC centre d'appels 80 %, 20 % aux services en expertise
Téléphone : 819 821-5858	Réception : SEI – centre d'appels Traitement : SEI – centre d'appels et services en expertise
Courriel : communications@sherbrooke.ca	Réception : SCEC – centre d'appels Traitement : SCEC et centre d'appels 80 %, 20 % services en expertise

Objet	Service responsable
En personne, rue du Palais, Édifice Hooper, 145, rue Wellington	Réception : SCEC – centre d’appels Traitement : SCEC – centre d’appels en majorité
Par la poste (gestion du courrier)	Réception : Service des ressources matérielles (Inventaires) Traitement : Services concernés
Bureaux d’arrondissement Téléphone / Courriel / En personne	Réception : Secrétariat d’arrondissement Traitement : Services concernés
Réservation de salles, plateaux sportifs et glaces Réservation de salles, plateaux sportifs et glaces Ville de Sherbrooke	Réception : Centrale de réservation – SSCVC Traitement : Centrale de réservation – SSCVC
Organiser un événement Organiser un événement Ville de Sherbrooke	Réception : SSCV Traitement : SSCVC ou service concerné par l’événement (ex. : police pour barrage routier)
Diverses autres portes d’entrée à la Ville	Permis et inspection, évaluation et taxation, RH entrevues, activités sportives et culturelles, mairie et personnes élues, partenaires, etc.

ANNEXE 2

VILLES CANADIENNES MUNIES D'UN SERVICE 311⁶

Villes	Provinces
Calgary	Alberta
Drummondville	Québec
Edmonton	Alberta
Gatineau	Québec
Halifax	Nouvelle-Écosse
Laval	Québec
Lévis	Québec
Longueuil	Québec
Montréal	Québec
Ottawa	Ontario
Québec	Québec
Sudbury	Ontario
Toronto	Ontario
Trois-Rivières	Québec
Vancouver	Colombie-Britannique
Windsor	Ontario
Winnipeg	Manitoba

⁶ Inventaire non exhaustif.