Bureau de la vérificatrice générale
Ville d'Ottawa

Audit du 3-1-1

Septembre 2026



Bureau de la vérificatrice générale
Ville d'Ottawa

Table des matières

Introduction 3

Renseignements généraux et contexte 3

Objectif et portée de l'audit 6

Conclusion 7

Observations et recommandations de l'examen 9

Appendice 1 – À propos de l'audit 28

Appendice 2 – Barème de cotation des constatations des auditeurs 30

Introduction

L'Audit du 3-1-1 fait partie du Plan de travail d'audit 2026-2027 du Bureau de la vérificatrice générale (le « BVG »), approuvé par le Conseil municipal le 10 décembre 2025.

Renseignements généraux et contexte

Le 3-1-1 est le système de service à la clientèle centralisé de la Ville d'Ottawa (la « Ville ») pour les cas non urgents; ce système sert de point de contact unique, qui permet aux clients d'avoir accès aux services, à l'information et à l'aide de la municipalité. Son mandat consiste à recevoir, traiter et coordonner les demandes de renseignements, dont les demandes de service liées aux opérations municipales, de façon cohérente, ponctuelle et exacte.

La Ville d'Ottawa a lancé en septembre 2005 le numéro 3-1-1 pour son centre d'appels. Ce centre a par la suite évolué en 2011 avec l'établissement de ServiceOttawa, qui a été créé pour centraliser, moderniser et intégrer les services destinés aux citoyens. À l'heure actuelle, les clients peuvent contacter le 3-1-1 par divers moyens, soit le téléphone, les formulaires de demande de service en ligne, le courriel ou en visitant les centres du service à la clientèle.

Le centre d'appels 3-1-1 s'appuie sur un modèle de dotation qui permet de suivre le rythme et de s'adapter au besoin au volume et à la variété des demandes de renseignements qui lui sont adressées par les clients. Pour ce faire le centre d'appels réunit des agents à temps plein, à temps partiel et occasionnels, ce qui apporte à l'équipe la marge de manœuvre qui lui permet de gérer les niveaux de dotation dans les périodes de pointe et d'assurer le service 24 heures sur 24 et sept jours sur sept.

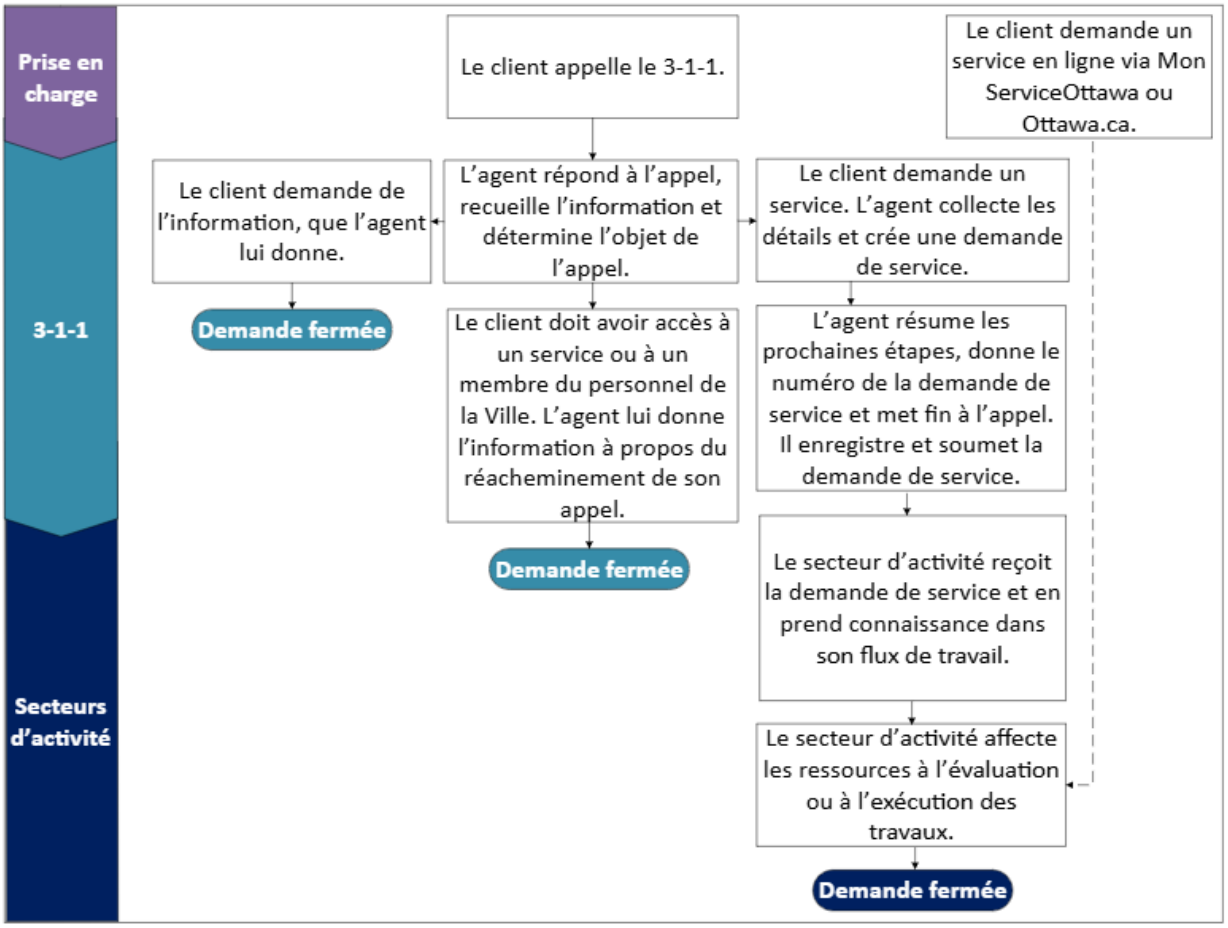
Les interactions avec le 3-1-1 appartiennent généralement à trois grandes catégories :

- Les **demandes de service :** Les clients peuvent signaler des questions ou déposer des demandes qui réclament l'intervention d'un secteur d'activité, par exemple lorsqu'il s'agit de réparer un nid-de-poule ou de ramasser des ordures qui ne l'ont pas été.
- Les **demandes d'information :** Les agents du 3-1-1 donnent directement aux clients des précisions ou des lignes de conduite; il n'y a pas de travail opérationnel à faire.
- Les **demandes de réacheminement :** Les agents du 3-1-1 servent de points de contact pour les clients qui doivent avoir directement accès à une direction générale ou à un membre du personnel de la Ville.

Cycle de vie des demandes adressées au 3-1-1

La majorité des interactions avec le 3-1-1 commencent par un appel téléphonique : le client écoute le menu téléphonique standardisé et sélectionne un secteur d'après le service nécessaire. Voir la **figure 1** ci-dessous pour connaître les détails du cycle de vie typique d'une demande adressée au 3-1-1, en commençant par le contact initial, le processus suivi par les agents et les modalités selon lesquelles les demandes des clients sont réacheminées, dans les flux de travail opérationnels de la Ville, aux différentes directions générales. Les clients peuvent aussi adresser des courriels au 3-1-1, en suivant des étapes comparables à celles qui sont représentées ci-dessous. Enfin, les clients peuvent enregistrer en ligne les demandes de service, ce qui a pour effet de contourner le processus de prise en charge par les agents et d'acheminer directement les demandes au secteur d'activité compétent[1],comme l'indique la **figure 1**.

Figure 1 : Le parcours typique d'une demande adressée au 3-1-1



[1] Le terme « secteur d'activité » s'entend du service, de la direction ou de l'unité opérationnelle de la Ville responsable de la réalisation des travaux correspondant à une demande de service (par exemple les Services des routes, les Services de transport en commun et les Services des règlements municipaux).

Tendances dans les interactions avec le centre d'appels 3-1-1

La demande adressée au centre d'appels 3-1-1 s'exprime dans le volume de demande de renseignements et des autres demandes qu'il reçoit et gère chaque année. Les données récentes, représentées dans la **figure 2**, indiquent que le volume d'appels a légèrement augmenté en 2025 par rapport à 2024. Toutefois, le nombre d'appels traités a diminué parce que le nombre d'appels abandonnés a augmenté. Les clients font aussi de plus en plus appel au courriel comme autre moyen de contacter la Ville ou se servent de la fonction libre-service en ligne pour déposer les demandes de service.

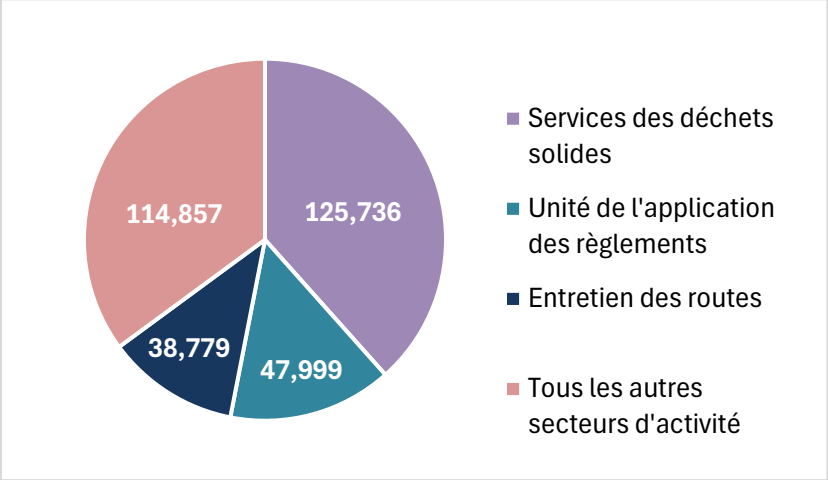
Figure 2 : Le rendement du centre d'appels : comparaison de 2024 et de 2025[2]

Baromètres	Volume 2024	Volume 2025	Variation en %
Appels reçus	447 281	457 524	2 %
Appels traités[3]	374 326	345 437	(8 %)
Appels abandonnés	72 955	112 087	54 %
Courriels adressés par le public	18 405	30 493	66 %
Demandes de service déposées en ligne	126 091	173 300	37 %

Les types de demandes de service déposées apportent un éclairage complémentaire sur les effets des interactions des clients dans la charge de travail opérationnelle. En 2025, la Ville a généré 327 371 demandes de service (contre 295 724 en 2024), dont une proportion importante (65 %) est liée à trois catégories de services. Veuillez consulter la **figure 3** pour prendre connaissance de la répartition des demandes par catégorie de services.

[2] Figures are based on data provided by 3-1-1 management and have not been verified for accuracy or completeness.
[3] Les appels traités comprennent le nombre d'appels adressés au centre d'appels 3-1-1 (soit les appels auxquels le centre a répondu directement quand les clients ont appelé) ainsi que le nombre de rappels demandés par les clients (soit lorsqu'ils veulent qu'on les rappelle au lieu d'attendre que quelqu'un prenne leur appel).

Figure 3 : Les demandes de service déposées par catégorie de services



Les initiatives d'amélioration des services

La direction a fait savoir que le volume de demandes de renseignements adressées au 3-1-1 met en évidence la nécessité d'apporter continuellement des améliorations dans les moyens de communiquer de l'information aux clients et de surveiller la qualité du service. En 2025, ServiceOttawa a lancé le Programme CX360, un effort pluriannuel destiné à réduire le nombre de rappels des clients, le nombre de cas transmis aux paliers supérieurs et le nombre de plaintes, en renforçant la transparence et la communication dans l'ensemble du processus de traitement des demandes de service. Il s'agit entre autres d'explorer les moyens de donner aux clients des délais d'attente plus exacts, des comptes rendus de situation plus clairs et des explications sur la fermeture des dossiers. Ce projet, lancé dans le cadre d'un projet pilote dans les Services forestiers, a été étendu à d'autres services et secteurs d'activité de la Ville.

Objectif et portée de l'audit

L'objectif de l'audit a consisté à évaluer l'efficacité et l'efficience des opérations du 3-1-1 consacrées à servir les clients, tout en utilisant avec circonspection les fonds des contribuables.

L'audit a consisté à examiner les opérations du 3-1-1 pour la période comprise entre le 1er janvier 2025 et le 28 février 2026. L'audit a consisté à évaluer le processus de prise en charge des appels, les méthodes de présentation des demandes offertes par le 3-1-1, les processus mis en place par les secteurs d'activité pour intervenir et fermer les demandes de service, ainsi que la conformité aux délais de service établis.

Pour ce qui est de la réception et du suivi des demandes de service, puisqu'elles ont représenté 65 % de l'ensemble des demandes de service générées par le 3-1-1 en

2025, l'audit portait essentiellement sur les secteurs d'activité suivants, sans toutefois s'y limiter :

- les Services des déchets solides;
- l'Unité de l'application des règlements
- les Services des routes.

Voir l'appendice 1 pour de plus amples renseignements sur l'objectif, les critères et l'approche de l'audit, qui s'est déroulé conformément aux Normes internationales d'audit interne (2024) de l'Institut des auditeurs internes.

Conclusion

L'audit nous a permis de constater que dans l'ensemble, le 3-1-1 s'acquitte de son mandat comme point d'accès centralisé de la Ville pour la plupart des services, de l'information et des demandes de service de la municipalité. Pour exercer efficacement ses activités, le 3-1-1 s'appuie sur une vaste coordination avec de nombreux secteurs d'activité de la Ville, tous dotés de leurs propres systèmes, processus et mécanismes de suivi. Malgré ces complexités, nous avons généralement constaté que les demandes de service sont fermées en bonne et due forme et dans les délais de service établis, et nous n'avons relevé qu'un nombre limité d'exceptions.

L'audit a permis de relever des occasions d'améliorer les services offerts et l'efficience opérationnelle. Essentiellement, le 3-1-1 ne respecte pas, à l'heure actuelle, ses normes de réponse aux courriels du public et est en moyenne beaucoup plus rapide, pour répondre aux appels, que les autres municipalités auxquelles nous avons comparé la Ville dans le cadre de l'audit. La promotion et la généralisation de l'utilisation de canaux de service plus efficients, dont la présentation en ligne des demandes de service, pourraient permettre de réduire le volume des appels et des courriels, d'améliorer les délais de réponse et de rehausser l'ensemble de l'expérience offerte à la clientèle tout en réduisant la nécessité de faire intervenir les conseillers municipaux.

Nous avons aussi relevé des discordances dans le traitement des interactions avec les clients, ce qui peut mener à des expériences inégales pour la clientèle et nécessiter des contacts ultérieurs quand l'information est incomplète ou n'est pas communiquée de façon cohérente. En respectant mieux les protocoles de service établis, le 3-1-1 permettrait d'assurer un niveau de service plus constant pour les résidents et d'améliorer l'efficience du processus.

En outre, les agents du 3-1-1 doivent normalement communiquer aux clients les délais de service pendant le processus de prise en charge afin de pouvoir gérer les attentes en ce qui concerne les délais dans lesquels les demandes seront traitées. Toutefois,

dans notre audit, nous avons noté que l'information sur les niveaux de service est actuellement gérée dans différentes sources et qu'elle n'est pas appliquée de façon cohérente parmi les secteurs d'activité. C'est pourquoi il se peut que les agents aient accès à des renseignements contradictoires ou incomplets, ce qui augmente le risque de communiquer aux clients des délais inexacts et ce qui pourrait donner lieu, parmi la clientèle, à des attentes irréalistes.

Enfin, même si dans l'ensemble le volume d'appels est resté relativement stable dans les deux dernières années, le nombre d'appels abandonnés a augmenté considérablement. Une analyse plus fouillée des facteurs expliquant cette tendance pourrait permettre de cerner les occasions de continuer d'améliorer le service à la clientèle.

D'autres occasions de mieux renforcer les contrôles et les processus du centre d'appels ont été exposées dans une lettre de recommandation, qui a été adressée directement à la direction.

Nous avons attribué, à chacune des constatations de ce rapport, une cote qui priorise les mesures correctives correspondantes. Les cotes sont définies dans l'appendice 2.

Valeur de l'audit : Les recommandations de ce rapport sont destinées à rehausser l'expérience offerte à la clientèle en faisant la promotion de canaux de services plus efficients, en optimisant les ressources du 3-1-1 et en améliorant la cohérence parmi les agents. Ces recommandations appuieront également les efforts continus déployés dans le cadre de l'initiative d'amélioration du Programme CX360.

Observations et recommandations de l'examen

1. Cibles de rendement

1.1 Les leviers contrôlés par la direction et destinés à influer considérablement sur les délais de réponse du centre d'appels sont limités.

Cote de priorité : modérée

D'après la nature des opérations, la cible de rendement la plus importante pour la gestion du centre d'appels 3-1-1 correspond au délai moyen de réponse (DMR), soit la durée au cours de laquelle le client attend, dans la file d'attente des appels téléphoniques, avant de parler à un agent. La direction a d'abord signalé, pour 2025, un DMR de 3 minutes 7 secondes et s'est servie de cette donnée afin de fixer pour 2026 une cible interne de 2 minutes 58 secondes. Au cours de l'audit, nous avons pris connaissance de problèmes de données relevées dans le système téléphonique du centre d'appels qui ont eu des incidences sur le volume opérationnel statistique et sur les baromètres, ce qui a donné lieu à une sous-estimation du DMR initial de 2025. La direction a recalculé, sur la base des données révisées sur le rendement, le DMR réel de 2025, soit 8 minutes 17 secondes, et a ensuite révisé sa cible interne à 7 minutes 52 secondes, pour tenir compte du DMR réel de 2025. Dans l'analyse des résultats pour la période de janvier et de février 2026, nous avons noté que le DMR s'est établi à 5 minutes 35 secondes. Nous avons aussi analysé, même s'ils débordaient la période de l'étendue de l'audit, les résultats jusqu'à la fin de juin 2026 et nous avons noté que le DMR restait relativement cohérent. Bien que le centre d'appels 3-1-1 ait amélioré son DMR et atteigne désormais son objectif interne révisé, dans l'ensemble, les DMR paraissent toujours élevés comparativement à la cible de la Ville à l'origine et aux municipalités analysées, auprès desquelles nous avons pu obtenir de l'information offerte au public.

À l'heure actuelle, le centre d'appels 3-1-1 ne déclare pas publiquement ses baromètres. Nous croyons savoir qu'un certain nombre de municipalités canadiennes le font, dont Toronto et Windsor. D'après un examen de l'information disponible publiquement, nous avons noté que le centre d'appels de la Ville de Windsor a pour cible de répondre à 75 % des appels dans le délai de 45 secondes et qu'en 2025, son DMR réel était de 52 secondes. Le centre d'appels de la Ville de Toronto a pour cible de répondre à 80 % des appels dans le délai de 75 secondes et a atteint cette cible en 2025 pour tous les trimestres sauf le premier trimestre, au cours duquel il a atteint 77 % de la cible. Bien que ces cibles et baromètres de DMR soient nettement inférieurs à ceux de la Ville, le BVG constate qu'il y a des différences dont il faut tenir compte entre les municipalités, dont la taille et les budgets des centres d'appels.



LE SAVIEZ-VOUS?
Vous pouvez maintenant signaler, sur le site Web 3-1-1 | Ville d'Ottawa, divers problèmes, qui seront soumis sans tarder à la direction générale compétente.

Le principal levier dont dispose le centre d'appels 3-1-1 pour atteindre un DMR plus comparable à celui des autres municipalités analysées consisterait à accroître ses ressources. Compte tenu des contraintes budgétaires auxquelles la Ville est soumise, une solution de rechange plus réaliste consisterait à tâcher d'influencer le volume d'appels adressés au centre d'appels 3-1-1. Environ 40 % des appels reçus au centre d'appels 3-1-1 en 2025 ont eu pour effet de créer des demandes de service. Les clients ont la possibilité de soumettre en ligne environ 300 types de demandes de service différents; il s'agit de la méthode la plus efficiente, puisqu'elle amène les clients à donner toute l'information nécessaire pour créer la demande et qu'elle élimine la nécessité de parler à un agent. Bien que l'option du téléphone soit toujours disponible pour les demandes à caractère plus urgent ou lorsque la méthode en ligne n'est pas appropriée, en augmentant le nombre de types de demandes déposées en ligne, le centre d'appels 3-1-1 réduirait le nombre d'appels dans la file d'attente des appels téléphoniques, ce qui lui permettrait d'atteindre un meilleur taux de réponse.

Bien que le centre d'appels 3-1-1 atteigne aujourd'hui son objectif interne pour ce qui est du DMR, les délais d'attente paraissent toujours élevés, ce qui peut avoir pour effet de frustrer les clients, d'augmenter le nombre d'appels abandonnés et d'amener les clients à recourir à d'autres moyens comme le courriel ou la communication avec le conseiller de leur quartier, ce qui impose de nouvelles contraintes aux ressources dans l'ensemble de la Ville et ce qui crée des inefficiences dans certains cas.

RECOMMANDATION 1 – METTRE AU POINT UNE CAMPAGNE DE PROMOTION DU CENTRE D'APPELS 3-1-1

La directrice de ServiceOttawa devrait :

- mettre au point une campagne de promotion pour attirer l'attention du public sur les canaux de signalement disponibles et sur les moyens de bien s'en servir. Dans le cadre de cette campagne, il faudrait insister sur les types de services offerts en ligne et sur les avantages de se servir de cette méthode de signalement;
- continuer d'offrir en ligne plus de types de demandes de service dans le cadre de l'initiative du Programme CX360.

RÉPONSE DE LA DIRECTION 1

La direction est d'accord avec cette recommandation.

La directrice de ServiceOttawa mettra au point une campagne de promotion en collaboration avec les Services de l'information du public et des relations avec les médias (SIPRM) afin de promouvoir les canaux de signalement disponibles au 3-1-1 et d'en préciser leurs utilisations appropriées.

Dans le cadre du Programme CX360, ServiceOttawa continuera de travailler en collaboration avec les secteurs d'activité et les Services de technologie de l'information (STI) afin d'accroître le nombre de types de demandes de service disponibles en ligne.

La mise en œuvre de ces initiatives sera démontrée dans les matériaux promotionnels de la campagne, dans les plans de communication, dans les mises à jour du contenu du site Web et dans l'enregistrement des nouveaux formulaires de demande de service en ligne qui seront ajoutés. Cette campagne de promotion devrait être achevée au deuxième trimestre de 2027.

RECOMMANDATION 2 – PROCEDER A L'ANALYSE COMPARATIVE D'AUTRES MUNICIPALITES

La directrice de ServiceOttawa devrait procéder à l'analyse comparative d'autres municipalités afin de mieux connaître leurs cibles dans le service à la clientèle, les stratégies qu'elles appliquent pour atteindre leur cible ainsi que leurs pratiques dans la publication de leurs résultats. Cette information devrait servir à établir des cibles et des pratiques de publication appropriées pour la Ville.

RÉPONSE DE LA DIRECTION 2

La direction est d'accord avec cette recommandation.

La directrice de ServiceOttawa encadrera un exercice d'analyse comparative avec des municipalités comparables de l'Ontario et dans l'ensemble du Canada pour mieux comprendre les cibles dans le service à la clientèle, les stratégies utilisées pour permettre d'atteindre ces cibles ainsi que les pratiques dans la présentation de rapports destinés au public. Les résultats de l'analyse comparative seront utilisés, de concert avec les données sur le rendement opérationnel du 3-1-1, pour alimenter le développement des cibles à adopter pour le centre d'appels et de ses pratiques de présentation de rapports pour la Ville d'Ottawa.

La mise en œuvre de ces initiatives sera démontrée dans la documentation de l'analyse comparative, et l'analyse des municipalités comparables, qui sera achevée d'ici la fin du troisième trimestre de 2027. L'information obtenue à partir de l'exercice de l'analyse comparative servira à établir un cadre de présentation de rapports d'ici la fin du quatrième trimestre de 2027.

RECOMMANDATION 3 – PROCEDER A DES EXAMENS PERIODIQUES DE L'INTEGRITE ET DE L'EXHAUSTIVITE DES DONNEES

Afin de s'appuyer sur les données opérationnelles générées à partir de son système téléphonique, la directrice de ServiceOttawa devrait mener des examens et des contrôles de concordance périodiques afin d'assurer l'intégrité et l'exhaustivité des données avant d'exploiter ces données pour prendre des décisions opérationnelles, par exemple dans l'établissement des cibles.

RÉPONSE DE LA DIRECTION 3

La direction est d'accord avec cette recommandation.

La directrice de ServiceOttawa mènera des examens périodiques consacrés aux rapports opérationnels produits à partir du système téléphonique pour permettre de confirmer l'intégrité et l'intégralité des données avant de se servir de l'information pour prendre des décisions opérationnelles, notamment pour établir les cibles.

La mise en œuvre de ces initiatives sera démontrée dans l'achèvement des contrôles d'intégrité des données, dans les relevés de rapprochement de données, le cas échéant, ainsi que dans les documents faisant état de toutes les questions recensées et réglées. Cette recommandation devrait être appliquée d'ici la fin du premier trimestre de 2027.

2. Prise en charge par le centre d'appels

Le centre d'appels 3-1-1 a mis en place des protocoles pour permettre d'assurer la prévisibilité et la fidélité du processus que les agents doivent normalement suivre dans les interactions avec les clients. Ce processus permet de réunir suffisamment d'information pour répondre aux demandes de renseignements ou autres et pour assurer dans l'ensemble la cohérence de l'expérience offerte à la clientèle.

Le programme d'assurance de la qualité (AQ) du centre d'appels 3-1-1 a été remanié et officiellement relancé en 2026. Ce programme évalue les agents d'après :

- les formules d'accueil et de clôture téléphoniques qu'ils doivent utiliser;
- le respect des exigences de la *Loi sur l'accès à l'information municipale et la protection de la vie privée* (LAIMPVP);
- la création et le traitement des demandes de service;
- la démonstration des compétences non techniques comme l'écoute active et l'intelligence émotionnelle;
- l'ensemble de la qualité et de la gestion des appels.

2.1 Il y a des incohérences dans le déroulement et le traitement des interactions téléphoniques avec les clients.

Cote de priorité : modérée

Le BVG a mené un examen détaillé de 30 appels qui ont donné lieu à des demandes de service en utilisant les attentes du programme d'assurance de la qualité révisé évoqué ci-dessus comme référentiel pour nos tests. Nous avons constaté différents niveaux d'adhésion aux attentes du centre d'appels. Voici des exemples de non-adhésion relevés :

- Dans 100 % des appels échantillonnés, les agents n'ont pas donné suffisamment d'explications justifiant la collecte des renseignements personnels. Même si le menu des appels enregistrés au centre d'appels 3-1-1 souligne les raisons de réunir les renseignements personnels et donne aux clients une option permettant de mieux se renseigner sur la protection de la vie privée, les agents doivent quand même insister sur cette question auprès des clients.
- Dans 50 % des appels, l'agent n'a pas donné de délai de service au client ou lui a indiqué un délai qui ne correspondait pas aux niveaux de service publiés.
- Dans 50 % des appels pour lesquels le type de service demandé aurait pu être signalé en ligne, l'agent n'en a pas fait la promotion, et dans 83 % des appels, il n'a pas non plus fait la promotion de l'option permettant de vérifier en ligne le statut de la demande de service.
- Dans 30 % des appels, les agents n'ont pas demandé aux clients leur adresse de courriel, ce qui est pourtant une exigence obligatoire.
- Dans 17 % des appels, les agents n'ont pas fait connaître aux clients les prochaines étapes, et dans 23 % des appels, ils n'ont pas donné le numéro de la demande de service pour permettre d'en faire le suivi.
- Dans 17 % des appels, il semble que les agents aient donné aux clients de l'information qui ne correspondait pas à l'information de la source (soit la documentation



de référence préparée par les secteurs d'activité pour les agents lorsqu'ils répondent aux demandes des clients).

- Dans 7 % des cas, nous avons noté que les clients avaient déjà une demande de service active et que les agents avaient créé une demande de service en double.

Le BVG a effectué 10 autres appels d'essai à l'aveuglette au centre d'appels et a posé les mêmes constats. De plus, dans l'un des appels d'essai à l'aveuglette, l'agent n'a pas vérifié l'orthographe de l'adresse fournie, ce qui a eu pour effet de générer la mauvaise adresse de service et ce qui aurait pu donner lieu à un gaspillage de ressources si la demande de service avait été traitée.

Nous croyons savoir que SIRIS, soit la base de données du service à la clientèle du centre d'appels 3-1-1, est dotée de l'outil Agents virtuels Power (AVP), dont dispose l'agent du centre d'appels 3-1-1 pour veiller à ce que l'interaction entre l'agent et son interlocuteur se déroule plus naturellement, ainsi que pour filtrer les questions pour obtenir avec efficience l'information exacte. Toutefois, cet AVP n'est pas opérationnel à cause de problèmes de fonctionnalité, et la technologie est sur le point d'atteindre la fin de sa durée utile. La direction a commencé à explorer d'autres options afin d'aider les agents à traiter les appels, notamment améliorer le flux de travail dans SIRIS pour réaliser des gains d'efficience et explorer des solutions de l'intelligence artificielle (IA).

Les agents ne respectent pas constamment les attentes et les exigences établies, ce qui peut aboutir à des différences dans l'expérience offerte aux clients et entraîner des répercussions sur la réputation des services du 3-1-1. En outre, le fait de ne pas répondre aux attentes lorsqu'il s'agit de faire connaître aux clients les prochaines étapes, les numéros des demandes de service ou les délais auxquels ils peuvent s'attendre peut avoir pour effet d'accroître le volume des appels passés au centre d'appels 3-1-1, ce qui amène les clients à réclamer un nouveau suivi et crée des inefficiences dans le processus, en plus de mener parfois à des implications superflues des conseillers municipaux.

RECOMMANDATION 4 – RENFORCER, AUPRES DES AGENTS, LES ATTENTES DANS LA PRISE EN CHARGE DES APPELS DU CENTRE

Dans le cadre du programme d'assurance de la qualité, la directrice de ServiceOttawa devrait se pencher sur les lacunes relevées dans l'audit et s'assurer de renforcer ces éléments grâce à des mécanismes comme la formation planifiée ou les supports d'information (dont les aide-mémoires et les documents sur les processus).

RÉPONSE DE LA DIRECTION 4

La direction est d'accord avec cette recommandation.

La directrice de ServiceOttawa renforcera les attentes dans la prise en charge des appels par des activités de formation ciblées, par l'accompagnement professionnel pendant les rencontres individuelles et par la gestion du rendement s'il y a lieu.

La mise en œuvre de ces initiatives sera démontrée dans les documents de formation, dans les résultats de l'assurance de la qualité et dans les mises à jour apportées au document sur les définitions. Ces travaux seront achevés d'ici la fin du troisième trimestre de 2026; la surveillance continue se poursuivra dans le cadre du programme d'assurance de la qualité.

RECOMMANDATION 5 – METTRE EN ŒUVRE UN NOUVEAU FLUX DE TRAVAIL ET EXPLORER LES SOLUTIONS DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

Dans le cadre de l'initiative du Programme CX360, la directrice de ServiceOttawa devrait compléter la mise en œuvre de l'étude du nouveau flux de travail dans SIRIS et envisager de faire appel aux solutions de l'intelligence artificielle dans ce flux de travail pour mieux aider les agents à donner aux clients l'information la plus exacte et complète qui soit.

RÉPONSE DE LA DIRECTION 5

La direction est d'accord avec cette recommandation.

La directrice de ServiceOttawa continuera de faire avancer la mise en œuvre de la conception du nouveau flux de travaux dans SIRIS dans le cadre du Programme CX360. Le flux de travaux amélioré est destiné à mieux aider les agents dans les étapes de la prise en charge et à donner aux clients de l'information exacte et cohérente. La mise en œuvre intégrale dépend de la réalisation des améliorations technologiques actuellement menées par les STI.

Parallèlement à ces travaux, ServiceOttawa se penchera sur la possibilité d'intégrer des solutions de l'intelligence artificielle dans le flux de travaux des agents pour mieux promouvoir l'exactitude et l'intégralité des interactions avec les clients.

La mise en œuvre de ces initiatives sera démontrée dans la documentation sur la conception du flux de travaux dans SIRIS, dans les comptes rendus sur la situation des perfectionnements technologiques et dans la documentation des options de l'intelligence artificielle évaluées pour que le personnel puisse s'en servir dans le flux

de travaux du 3-1-1. La fonctionnalité améliorée de la recherche dans les articles de la base de connaissances devrait être mise en œuvre d'ici la fin du quatrième trimestre de 2026. La conception du nouveau flux de travaux de SIRIS ainsi que l'étude de la viabilité des options de l'intelligence artificielle dans ce flux de travaux devraient être mises en œuvre d'ici la fin du troisième trimestre de 2027, sous réserve que les perfectionnements technologiques nécessaires soient apportés par les STI.

3. Demandes de renseignements et de service communiquées par courriel

Le public peut se servir de l'adresse de courriel générale de la Ville pour soumettre des demandes de renseignements ou de service au 3-1-1. Un sous-groupe d'agents expérimentés du 3-1-1 est formé pour traiter les réponses aux courriels, et généralement, un agent ou deux se consacrent chaque jour aux courriels. Toutefois, les agents doivent prioriser les appels téléphoniques plutôt que les réponses par courriel, et ils ne sont autorisés à travailler aux demandes de renseignements adressées par courriel que lorsque le volume des appels est inférieur aux seuils admissibles. Le délai de service dans lequel les agents du 3-1-1 doivent envoyer une première réponse aux courriels reçus dans la boîte de réception publique est fixé à 48 heures.

Le 3-1-1 gère aussi une boîte de réception interne distincte pour les bureaux des conseillers et le personnel interne. L'objectif de cette boîte de réception consiste à permettre d'accomplir les tâches courantes et de répondre aux demandes de renseignements fréquemment adressées au 3-1-1, par exemple lorsqu'il s'agit de lancer des demandes de service, de faire le point des demandes de service existantes des clients et de donner suite aux demandes destinées à savoir où consulter l'information sur les différents services et programmes de la Ville.

3.1 Les documents envoyés par courriel pour les questions courantes ne constituent pas un mécanisme efficient pour répondre aux demandes de renseignements et aux demandes de service des clients.

Cote de priorité : modérée

Courriels du public

Les demandes adressées par courriel dans la boîte de réception publique du 3-1-1 ont augmenté de 66 % en 2025 par rapport à 2024. Le BVG a effectué un examen détaillé de 10 courriels adressés dans la boîte de réception publique et a noté que le délai de réponse de 48 heures n'avait pas été respecté pour six (6) de ces courriels. Les retards étaient compris entre un ou deux jours et 35 jours. Ainsi, le 3-1-1 ne respecte pas toujours les délais de service lorsqu'il répond aux courriels du public.

L'audit a permis de constater que le moyen le plus efficient, pour le client, de soumettre une demande de service courante consiste à la déposer en ligne. Les demandes ainsi déposées sont acheminées directement, à partir de l'étape de la prise en charge du client, au secteur d'activité pour qu'il y donne suite; il n'y a donc pas de délai d'attente, et la demande n'oblige pas à communiquer d'emblée avec un agent du 3-1-1.



Par contre, il semble que le courriel soit la méthode la moins efficiente, puisqu'elle peut faire perdre du temps et gaspiller des ressources lorsque les échanges se multiplient pour réunir toute l'information nécessaire et parce qu'il faut toujours donner la priorité aux appels téléphoniques plutôt qu'aux courriels. Nous avons appris qu'avant que le dépôt en ligne des demandes devienne un moyen de communication bien établi pour le 3-1-1, la boîte de réception publique était un outil important, qui permettait de donner aux clients des options dans les moyens de communiquer avec la Ville. Toutefois, puisque l'option du dépôt en ligne a été perfectionnée au fil des années et qu'on peut y faire appel dans la majorité des demandes de service courantes, il s'agit d'une méthode plus efficiente que le courriel pour communiquer électroniquement.

L'examen que nous avons consacré aux courriels du public a permis de constater que les demandes de renseignements, et non seulement les demandes de service ou les suivis, sont également déposées en faisant appel à ce moyen de communication. Si la solution de rechange en ligne consiste à consulter le site Web de la Ville, les outils (comme les robots conversationnels) offerts aux clients pour les aider dans leurs recherches sont limités. Aider les clients à trouver les réponses à leurs propres questions constitue le moyen le plus efficient et leur permet de faire appel à cette approche dans leurs éventuelles demandes de renseignements, ce qui libère les ressources à consacrer à d'autres types de demandes de renseignements et de demandes de service des clients.

Dans l'analyse comparative limitée qui a été menée, nous avons noté que certaines municipalités canadiennes comme Vancouver et Calgary n'ont pas de boîtes de réception publiquement disponibles, et la Ville de Winnipeg a décidé de mettre la sienne hors service. En outre, Vancouver et Winnipeg ont mis en service des robots

conversationnels afin d'améliorer l'accès à l'information sur les services de la Ville et de répondre aux questions fréquemment posées.

Courriels internes

Le nombre de courriels soumis dans la boîte de réception interne a augmenté de 14 % en 2025 par rapport à 2024. La direction a attiré l'attention sur une hausse correspondante du nombre de courriels transmis par les bureaux des conseillers municipaux en 2025. Nous croyons savoir que les résidents ont communiqué plus souvent directement avec leurs conseillers municipaux dernièrement, au lieu d'appeler au 3-1-1. Le BVG a mené un examen détaillé de 10 courriels extraits de la boîte de réception interne et a noté que sept (7) courriels provenaient des bureaux des conseillers municipaux. Cinq (5) de ces courriels avaient le caractère d'une demande courante ou constituaient une demande de renseignements complémentaire portant sur une demande de service existante, pour laquelle ces résidents auraient pu faire appel à l'un des moyens de communiquer avec le 3-1-1. L'intervention des bureaux des conseillers dans les demandes de service ou les demandes de renseignements plus courantes peut constituer une utilisation inefficiente des ressources.

Puisque c'est seulement un sous-groupe d'agents qui reçoit la formation pour répondre aux courriels, et que le 3-1-1 priorise toujours les appels téléphoniques, il ne respecte pas constamment ses délais de service déclarés pour les réponses à apporter aux courriels, ce qui peut expliquer les différences dans l'expérience offerte aux clients, causer la frustration et avoir des répercussions sur la réputation des services du 3-1-1. Cette situation peut aussi avoir pour effet d'amener les clients à porter des problèmes à l'attention des bureaux des conseillers municipaux, puisqu'ils sont mécontents de ne pas recevoir des réponses en temps opportun du 3-1-1 et qu'ils sont insatisfaits des délais d'attente dans l'ensemble.

RECOMMANDATION 6 : AMÉLIORER LES SERVICES ET LES OUTILS OFFERTS EN LIGNE

La directrice de ServiceOttawa devrait :

- envisager d'adopter des outils en ligne (comme les robots conversationnels et l'intelligence artificielle) afin d'aider les clients à naviguer dans le site Web de la Ville et à avoir accès par eux-mêmes à l'information liée à la Ville;
- formaliser l'usage limité et approprié des adresses de courriel publiques et internes dans le cadre de la campagne de promotion (décrite dans ses grandes lignes dans la recommandation 1).

RÉPONSE DE LA DIRECTION 6

La direction est d'accord avec cette recommandation.

La directrice de ServiceOttawa continuera de collaborer avec les STI dans les activités permettant d'introduire des outils en ligne, dont des robots conversationnels et l'intelligence artificielle, afin d'aider les clients à naviguer sur le site Web de la Ville et à accéder indépendamment à l'information liée à la Ville.

Dans le cadre d'une nouvelle initiative destinée à évaluer la viabilité de l'intelligence artificielle et des robots conversationnels sur le site ottawa.ca, les STI ont commencé à mettre à l'essai, sur le site ottawa.ca en 2026, un nouveau robot conversationnel en intelligence artificielle. En août, cette version bêta a été mise à la disposition d'environ 22 000 membres du personnel de la Ville d'Ottawa en tant qu'utilisateurs test. Les commentaires réunis pendant cet essai appuieront les phases ultérieures du projet. Les résultats de l'essai initial devraient être publiés au deuxième trimestre de 2027.

Dans le cadre de la campagne de promotion décrite en réponse à la recommandation 1, la directrice de ServiceOttawa formalisera et communiquera l'utilisation limitée et appropriée des boîtes de réception publiques et internes du 3-1-1. Cette campagne de promotion, y inclus des communications sur l'utilisation appropriée des boîtes de réception publiques et internes, devrait s'achever d'ici la fin du deuxième trimestre de 2027.

La mise en œuvre de la recommandation 6 sera démontrée dans les documents de communication approuvés, dans la mise à jour des lignes de conduite sur l'utilisation appropriée des boîtes de réception du 3-1-1, dans les documents de la campagne de promotion, dans les mises à jour du contenu Web et dans la synthèse de la rétroaction du projet pilote portant sur le robot conversationnel en intelligence artificielle.

4. Documentation et fermeture des demandes de service

Après avoir été prises en charge au 3-1-1, les demandes de service sont acheminées aux secteurs d'activité correspondants, qui doivent enregistrer les mesures prises, prendre des notes le cas échéant et fermer les demandes dans leur propre système dorsal, lorsque les travaux demandés sont terminés. Les secteurs d'activité font appel à un certain nombre de différents systèmes dorsaux; or, il existe des moyens de s'échanger des notes : ainsi, le 3-1-1 a accès au statut des demandes de service et aux travaux réalisés pour donner aux clients de l'information sur la situation de leurs demandes.

4.1 Les attentes formelles pour la fermeture des demandes de service et la consignation des notes n'ont pas été établies ni communiquées clairement par tous les secteurs d'activité

Cote de priorité : modérée

L'audit a permis de constater que dans certains secteurs d'activité, il y a des attentes vis-à-vis de la consignation des travaux effectués ainsi que des notes et des exigences pour la fermeture des demandes de service et que ces attentes ont été communiquées de vive voix au personnel; toutefois, elles n'ont pas été formalisées afin d'assurer l'uniformité des services. Dans d'autres secteurs d'activité, nous n'avons pas pu constater facilement des attentes claires.



Dans le cadre de l'audit, nous avons procédé à l'examen détaillé de 49 demandes de service afin d'évaluer la documentation dans les systèmes dorsaux et de nous assurer que la fermeture des demandes était justifiée. Nous avons recensé huit (8) cas dans lesquels la documentation sur la fermeture des demandes ne correspondait pas aux attentes des secteurs d'activité concernés. Les cas dans lesquels des notes n'ont pas été prises pour justifier la fermeture des demandes et dans lesquels le personnel de la Ville n'avait pas contacté les résidents pour les tenir au courant des mesures adoptées (pour certains types de demandes de service seulement) en sont des exemples. Nous avons aussi relevé trois (3) cas dans lesquels les demandes avaient été fermées avant que tous les travaux soient terminés.

En l'absence d'attentes claires concernant la documentation et la fermeture des demandes de service, il se peut que les divers secteurs d'activités appliquent des pratiques divergentes, ce qui augmente le risque que les documents soient incomplets et la possibilité de donner au client des renseignements discordants et inexacts.

RECOMMANDATION 7 : FAIRE CONNAITRE, AUX SECTEURS D'ACTIVITE, LES REGLES DE L'ART DE LA DOCUMENTATION ET DE LA FERMETURE DES DEMANDES

La directrice de ServiceOttawa devrait communiquer, aux secteurs d'activité, les règles de l'art afin de promouvoir une approche cohérente dans la fermeture et la documentation des demandes de service pour permettre aux agents du 3-1-1 d'avoir accès à de l'information complète et pour leur donner les moyens de mieux aider les clients. Ces règles devraient consister à s'assurer qu'on prend des notes adéquates dans les systèmes dorsaux, qu'on fait suivre des notes pertinentes au 3-1-1 (dans les

cas viables, en faisant appel à la technologie existante) et que les demandes de service ne sont fermées que lorsque les travaux nécessaires sont terminés.

RÉPONSE DE LA DIRECTION 7

La direction est d'accord avec cette recommandation.

La directrice de ServiceOttawa mettra au point le Guide des attentes pour la documentation et la fermeture des demandes de service et le distribuera parmi les directions générales de la Ville afin de promouvoir des attentes cohérentes pour la documentation des travaux réalisés, l'enregistrement des notes pertinentes et la fermeture des demandes de service. Ce guide décrira dans leurs grandes lignes les meilleures pratiques pour les secteurs d'activité afin de veiller à mettre à la disposition des agents du 3-1-1 de l'information plus complète et cohérente, ce qui leur permettra de mieux aider les clients qui souhaitent des mises à jour sur les demandes de service.

ServiceOttawa continuera aussi de collaborer avec les secteurs d'activité et les STI dans le cadre du Programme CX360 afin d'améliorer la visibilité des notes et des statuts du système dorsal pour les agents du 3-1-1 dans les cas viables selon les capacités technologiques existantes et projetées.

La mise en œuvre de ces initiatives sera démontrée dans le Guide des attentes pour la documentation et la fermeture des demandes de service, dans la distribution des documents parmi les secteurs d'activité et dans les communications connexes. Le développement et la distribution de ce guide devraient être achevées d'ici la fin du quatrième trimestre de 2027.

5. Appels abandonnés

5.1 Il serait possible de faire une analyse plus fouillée pour mieux analyser les tendances et se pencher sur la hausse importante des appels abandonnés.

Cote de priorité : modérée

Comme nous l'avons noté auparavant dans ce rapport, dans l'ensemble, le nombre d'appels passés au centre d'appels 3-1-1 a augmenté légèrement de 2 % en 2025 par rapport à 2024; toutefois, le nombre d'appels abandonnés a bondi de 54 %. En 2025, 24 % de tous les appels passés au centre d'appels 3-1-1 ont été abandonnés, contre 15 % en 2024. Les appels sont abandonnés lorsque les clients appellent au 3-1-1 mais raccrochent avant de parler à un agent.

En août 2025, le centre d'appels 3-1-1 a adopté des délais d'attente plus exacts dans le cadre de sa messagerie automatisée. Si le délai d'attente est de moins de 30 minutes, le système communique aux clients un délai précis; et si ce délai est de plus de 30 minutes, le système mentionne que le délai est « de plus de 30 minutes ». La direction était d'avis qu'en donnant des délais d'attente plus exacts dans ce dernier cas, le nombre d'appels abandonnés augmenterait dès le début de la mise en attente.

Le BVG a mené l'analyse représentée dans la **figure 4** pour mieux connaître la durée de l'attente des clients avant qu'ils abandonnent leurs appels et pour savoir s'il était possible d'établir le lien entre l'augmentation des appels abandonnés et la communication de délais d'attente plus exacts. La figure ci-après représente toute la durée des appels des clients, dont les délais de rappel, puisque les clients qui sélectionnent une option de rappel même s'ils n'attendent pas activement sur la ligne attendent toujours que le centre donne suite à leur demande.

Figure 4 : Analyse des délais d'attente des clients avant qu'ils abandonnent leurs appels (en tenant compte des délais de rappel)

Durée avant d'abandonner	2025	2024
Moins de 4 minutes	54 %	64 %
De 4 à 7 minutes	16 %	15 %
Plus de 7 minutes	30 %	21 %

Le BVG a procédé à une analyse plus fouillée, comme l'indique la **figure 5**, et a exclu les délais de rappel lorsque les clients n'attendent pas activement sur la ligne, afin d'évaluer l'impact produit sur la durée écoulée avant l'abandon des appels.

Figure 5 : Analyse des délais d'attente des clients avant d'abandonner les appels (en excluant les délais de rappel)

Durée avant d'abandonner	2025	2024
Moins de 4 minutes	67 %	76 %
De 4 à 7 minutes	9 %	9 %
Plus de 7 minutes	23 %	15 %

Dans les deux scénarios, le nombre d'appels abandonnés dans le délai de moins de 4 minutes a baissé en 2025, alors que le nombre d'appels abandonnés après que les clients aient déjà attendu plus de 7 minutes a augmenté. Par conséquent, les résultats sur un an n'appuient pas l'hypothèse de la direction selon laquelle en adoptant des

délais d'attente plus exacts, le nombre d'appels abandonnés augmenterait dans les premières étapes des appels si le client n'avait pas le temps d'attendre.

Dans le cadre des tests de l'audit, quand nous avons passé des appels d'essai au centre d'appels 3-1-1, nous avons noté que les messages sur les délais d'attente pouvaient prêter à confusion pour les clients. Lorsque le client est intégré dans la file d'attente, le système lui communique un délai d'attente précis, par exemple 25 minutes. Toutes les quelques minutes, le système donne au client le délai d'attente actuel estimatif total, qui correspond généralement au délai d'attente initialement fourni de 25 minutes ou de quelques minutes de plus, et non le temps qu'il lui reste à attendre. Puisque les délais d'attente indiqués ne diminuent pas lorsque les clients attendent, ils pourraient être amenés à croire qu'ils n'avancent pas dans la file d'attente, ce qui pourrait les amener à abandonner prématurément les appels avant de parler à un agent. Cette approche ne concorde pas avec celle des autres centres d'appels dans laquelle il y a généralement un compte à rebours du délai qu'il reste à compter ou du rang de l'appelant dans la file d'attente.

Si les clients abandonnent les appels parce qu'ils sont mécontents des délais d'attente ou qu'ils ont le sentiment de ne pas progresser dans la file d'attente, les appelants pourraient être frustrés, ce qui pourrait ensuite avoir un impact sur la réputation des services du 3-1-1. Il se pourrait aussi que les clients communiquent avec les conseillers de leur quartier en espérant obtenir des réponses plus rapides à leurs demandes de renseignements.

RECOMMANDATION 8 : PROCEDER A L'ANALYSE DES APPELS ABANDONNES

La directrice de ServiceOttawa devrait :

- procéder à une analyse plus fouillée pour mieux connaître les tendances qui sous-tendent les habitudes dans l'abandon des appels;
- se pencher sur d'autres solutions relatives aux moyens de communiquer aux clients les délais d'attente des appels afin d'éviter la confusion.

RÉPONSE DE LA DIRECTION 8

La direction est d'accord avec cette recommandation.

La directrice de ServiceOttawa demandera au personnel de mener une analyse complémentaire des habitudes dans les appels abandonnés afin de mieux connaître les tendances sous-jacentes et de recenser les occasions d'améliorer l'expérience offerte aux clients.

ServiceOttawa a déjà pris des mesures pour améliorer l'information fournie aux interlocuteurs pendant qu'ils attendent. Les messages automatisés font la promotion des options de service en ligne et donnent des exemples des services fréquemment demandés qui peuvent être assurés en ligne. Les interlocuteurs peuvent ainsi faire appel à l'option qui leur permet d'utiliser un moyen de communication en ligne au lieu de continuer d'attendre dans la file d'attente des appels téléphoniques, le cas échéant.

Depuis qu'il a reçu la version provisoire de ce rapport d'audit, ServiceOttawa a aussi apporté des changements à l'information donnée aux interlocuteurs sur les délais d'attente. ServiceOttawa donne désormais aux interlocuteurs leur temps d'attente en temps réel. Si le délai d'attente est de moins de 45 minutes, ServiceOttawa leur donne un délai d'attente estimatif spécifique. Si ce délai est de plus de 45 minutes, cette information est communiquée à l'interlocuteur. Le système continue de donner à intervalles réguliers, tant que les appelants font partie de la file d'attente, l'information sur les délais d'attente en temps réel.

La mise en œuvre de ces initiatives sera démontrée dans l'analyse des appels abandonnés, dans les constatations documentées, dans les plans d'action qui en découleront ainsi que dans les relevés des changements apportés aux messages automatisés et aux communications pendant les délais d'attente. L'analyse des tendances des appels abandonnés devrait être achevée d'ici la fin du quatrième trimestre de 2027. La recommandation d'envisager d'autres moyens de communiquer les délais d'attente des appels pour réduire la confusion devrait être appliquée d'ici la fin du quatrième trimestre de 2026.

6. Clarté des délais de service

Les normes de service portent sur les délais qui correspondent aux paramètres selon lesquels la Ville répond aux demandes de service. Il existe des normes de service pour chaque type de demande de service, et ces normes sont établies par les secteurs d'activité respectifs. (Par exemple, pour une collecte des ordures manquée, la norme de service est fixée à 48 heures, en excluant les dimanches.) Les agents doivent normalement faire connaître aux clients la norme de service dans tous les échanges qu'ils ont avec eux dans les appels.

6.1 Les normes de service sont documentées dans différentes sources, et leur définition peut varier selon le secteur d'activité, ce qui peut amener à donner aux clients des renseignements contradictoires

Cote de priorité : modérée

D'après les discussions tenues avec différents secteurs d'activité, nous avons noté qu'ils ne revoient pas et ne mettent pas non plus à jour leurs normes de service à intervalles réguliers. En outre, ils ne suivent pas couramment leurs normes de service, puisqu'ils sont plus attentifs à leurs propres baromètres opérationnels et de programme. Les Services des règlements municipaux constituent une exception, puisqu'ils revoient couramment leurs normes de service et qu'ils font un compte-rendu de leur rendement chaque année. Nous avons procédé à un examen détaillé de 30 appels portant sur des demandes de service et nous avons noté que les normes de service étaient atteintes ou dépassées dans 83 % des appels de l'échantillon. Par conséquent, même si elles ne sont pas révisées fréquemment, les normes de service étaient généralement respectées.

Les normes de service faisaient auparavant partie des articles de la base de connaissances (ABC), qui constituent des sources d'information que les agents peuvent consulter dans leurs interactions avec les clients. Au fil du temps, ces normes ont été intégrées dans la base de données sur les appels, soit SIRIS, source d'information que les agents doivent normalement consulter. Pendant le déroulement de l'audit, nous avons constaté des lacunes dans la communication et une apparente confusion au sujet de la source d'information à consulter et des renseignements contradictoires nous ont été fournis par les agents et la direction. En effectuant nos tests détaillés sur les 30 demandes de service, nous avons examiné les deux sources d'information sur les normes de service (dans les cas applicables) et nous avons relevé des discordances entre les délais indiqués dans SIRIS et les ABC, ce qui avait pour effet de communiquer des renseignements contradictoires aux agents.

Nous avons aussi noté, dans nos tests, que les normes de service sont parfois interprétées différemment par les divers secteurs d'activité et qu'elles pourraient comprendre plusieurs constituantes selon la nature des travaux. Par conséquent, il se peut que l'agent ait besoin du contexte pour qu'il puisse donner des renseignements exacts et fixer des attentes réalistes avec le client qui fait une demande. Par exemple, pour une demande de collecte manquée des ordures, la norme de service est de 48 heures. Les travaux à consacrer à cette demande devraient normalement être réalisés dans ce délai. Toutefois, les demandes de service portant sur la santé d'un arbre de la Ville correspondent à une norme de service de six (6) semaines, soit le délai

dans lequel il faut procéder à l'inspection de l'arbre. Selon les résultats de l'inspection, d'autres travaux peuvent se révéler nécessaires, ce qui pourrait donner lieu à l'application d'une autre norme de service pour les prochaines étapes. Puisque les ABC sont des documents d'information, il était possible de donner aux agents un contexte pour leur permettre de faire connaître aux clients les normes de service. Dans SIRIS, la norme de service est programmée sous la forme d'une date, sans champ disponible pour le contexte, ce qui pourrait être ambigu ou trompeur pour les agents, et pour les clients qui déposent les demandes correspondantes.

La publication des normes de service sur différents supports pourrait amener à donner aux clients des renseignements contradictoires. Par contre, la présentation des normes de service simplement sous la forme d'une date dans SIRIS, sans donner de contexte, pourrait avoir pour effet de communiquer aux clients de l'information inexacte. Ces deux cas peuvent donner lieu à des discordances entre les attentes des clients et les services rendus ou entraîner de la frustration.

RECOMMANDATION 9 : POURSUIVRE LES EFFORTS DE PUBLICATION DES NORMES DE SERVICE DANS LA MEME SOURCE ET EN PRECISER LA DEFINITION

La directrice de ServiceOttawa devrait :

- poursuivre l'initiative qui consiste à retrancher les normes de service dans tous les ABC pour les publier dans la même source d'information;
- améliorer la formation des agents sur les normes de service pour s'assurer qu'ils en comprennent les différentes définitions;
- envisager, dans le cadre des efforts consacrés au Programme CX360, d'ajouter dans SIRIS les détails et le contexte des normes de service pour que les agents puissent s'en servir en communiquant avec les clients.

RÉPONSE DE LA DIRECTION 9

La direction est d'accord avec cette recommandation.

La directrice de ServiceOttawa poursuivra son initiative destinée à retrancher les normes de service dans les articles de la base de connaissances (ABC) pour que le SIRIS devienne la seule source d'information consultée par les agents à propos de ces normes dans la création des demandes de service. Cela aidera à réduire le risque de donner des renseignements contradictoires aux agents et à améliorer la cohérence de l'information communiquée aux clients. Les normes de service devraient être retranchées dans les ABC d'ici la fin du deuxième trimestre de 2027.

La directrice de ServiceOttawa donnera aussi aux agents une formation sur les normes de service, pour leur expliquer entre autres comment ces normes pourraient être différentes selon le secteur d'activité et comment ils doivent communiquer l'information aux clients à ce sujet. Cette formation permettra aux agents de développer une meilleure idée des attentes vis-à-vis des normes de service et aidera les agents à donner aux résidents de l'information plus claire pendant le processus de prise en charge. La formation de tous les membres du personnel du 3-1-1 devrait être achevée d'ici la fin du premier trimestre de 2027.

Dans le cadre du Programme CX360, ServiceOttawa met actuellement au point des améliorations dans le SIRIS pour que les agents puissent mieux consulter les normes de service en créant les demandes de service. Le cas échéant, ces améliorations sont destinées à mettre plus en évidence l'information sur les normes de service et à aider les agents à communiquer aux clients des délais exacts et le contexte pertinent. La mise en œuvre complète de cette initiative dépend des perfectionnements technologiques qui seront apportés et qui sont actuellement menés par les STI.

La mise en œuvre de ces initiatives sera démontrée dans les données des mises à jour apportées aux articles de la base de connaissances, dans les documents de formation, dans la documentation sur les perfectionnements du SIRIS et dans les dossiers de mise en œuvre liés aux perfectionnements technologiques. Les perfectionnements du SIRIS relatifs aux normes de service devraient être achevés d'ici la fin du quatrième trimestre de 2027, à la condition que les STI achèvent d'apporter les perfectionnements technologiques nécessaires.

Appendice 1 – À propos de l'audit

Objectifs et critères de l'audit

L'audit avait pour objectif d'évaluer l'efficacité et l'efficience des opérations permettant au3-1-1 de servir les clients, tout en faisant preuve de circonspection dans l'utilisation des fonds des contribuables.

L'audit a essentiellement porté sur les demandes de renseignements et sur les demandes de service communiquées au 3-1-1. L'audit ne portait pas sur les demandes de réacheminement des appels, puisqu'il s'agit de brèves interactions qui consistent à réacheminer les demandes directement au personnel de la Ville; les étapes à franchir par les agents de 3-1-1 pour traiter ces types d'appels sont donc minimales.

Nous avons mis au point les critères énumérés ci-après à partir de notre évaluation des risques essentiels liés au centre d'appels 3-1-1, en tenant compte des initiatives en cours, dont le Programme CX360.

1. Processus relatifs à la prise en charge et à l'affectation des ressources du centre d'appels	
1.1	Des protocoles établis sont en place pour s'assurer que les agents du 3-1-1 donnent aux clients des renseignements exacts et complets.
1.2	Un programme formel d'assurance de la qualité est en place pour s'assurer d'offrir aux clients un service uniforme et courtois – sur tous les supports de communication.
1.3	Les méthodes offertes par le 3-1-1 pour déposer les demandes permettent d'utiliser efficacement les ressources et d'offrir aux clients une expérience uniforme.
1.4	Les niveaux de dotation du centre d'appels tiennent compte du volume des appels et de la circonspection dans l'utilisation des fonds des contribuables pour atteindre les cibles établies pour les réponses à apporter aux appels.
2. Traitement et établissement des demandes de service	
2.1	Les secteurs d'activité donnent constamment des notes explicatives justifiant la situation des demandes de service ouvertes ou fermées.
2.2	Les secteurs d'activité ferment les demandes de service, s'il y a lieu, lorsque toutes les mesures nécessaires ont été prises.

3. Gestion du rendement	
3.1	La Ville suit constamment sa conformité aux délais de service établis qui sont communiqués aux clients et se penche sur les lacunes à corriger dans les cas nécessaires.

Approche et méthodologie de l'audit

Le personnel de l'audit a appliqué les procédures suivantes pour s'acquitter de l'audit :

- il a passé en revue les documents pertinents;
- il a mené des entrevues et participé à des explications avec le personnel-cadre de la Ville;
- il a mené des examens détaillés et mis à l'essai des processus;
- il a procédé à une analyse comparative d'autres municipalités canadiennes, dans les cas pertinents;
- il a procédé à d'autres analyses et tests dans les cas jugés nécessaires.

Appendice 2 – Barème de cotation des constatations des auditeurs

Nous nous sommes inspirés des définitions ci-après pour les cotes de risque afin d'attribuer des cotes de priorité aux constatations liées à l'audit.

Cotes de priorité	Description
Risque critique	Cette constatation représente une lacune de contrôle, un cas de non-conformité ou un risque stratégique majeur, ou encore un risque ou un point stratégique majeur, qu'il faut corriger immédiatement. Si des lacunes ne sont pas corrigées, l'impact pourrait être catastrophique pour la réalisation des priorités stratégiques de la Ville, pour ses opérations organisationnelles continues, de même que sur les risques de perte, de détournement de biens, de compromission des données ou d'interruption, en plus des amendes et des pénalités, des examens réglementaires plus rigoureux ou du risque de ternir la réputation de la Ville.
Risque élevé	Cette constatation représente une lacune de contrôle, un cas de non-conformité ou un risque stratégique majeur ou encore une occasion importante, auxquels il faut porter rapidement attention. Si des lacunes ne sont pas corrigées, l'impact pourrait être considérable pour la réalisation des priorités stratégiques de la Ville et pour ses opérations organisationnelles continues, de même que sur les risques de perte, de détournement de biens, de compromission des données ou d'interruption, en plus des amendes et des pénalités, des examens réglementaires plus rigoureux ou du risque de ternir la réputation de la Ville.
Risque modéré	Cette constatation représente une lacune de contrôle interne, un cas de non-conformité ou un risque majeur ou encore une occasion modérée pour les opérations organisationnelles; il faut intervenir dans les plus brefs délais. Si des lacunes ne sont pas corrigées, elles pourraient avoir un impact partiel sur les opérations organisationnelles, ce qui pourrait donner lieu à la perte ou au détournement de biens organisationnels, à la compromission de données, à des amendes et à des pénalités ou à des examens réglementaires plus rigoureux. Il faut généralement résoudre

	ces problèmes après s'être penché sur toutes les constatations absolument prioritaires.
Risque faible	Il faut se pencher sur cette constatation pour atteindre les grands objectifs relatifs aux pratiques ou à l'efficience. Il faut intervenir pour maîtriser les risques lorsque le calendrier et les ressources le permettent. Bien qu'il ne s'agisse pas d'un risque important ou immédiat, les opérations de surveillance exercées à maintes reprises sans prendre de mesures correctives ni adopter de contrôles compensatoires pourraient avoir pour effet d'accroître l'exposition ou d'obliger à se soumettre à un examen plus rigoureux.