



**Bureau du vérificateur général : Suivi de la
vérification du Centre d'appels 3-1-1 de 2015,
déposé devant le Comité de la vérification le
14 juin 2018**

Table des matières

Résumé	1
Conclusion	5
Remerciements	6
Rapport détaillé – Avancement de la mise en œuvre	7

Résumé

Le Suivi de la vérification du Centre d'appels 3-1-1 de 2015 faisait partie du Plan de travail de vérification de 2017 du vérificateur général.

Dans le cadre de la restructuration générale intervenue en octobre 2016, on a donné au Centre d'appels 3-1-1 une nouvelle appellation, soit la Direction des services du Centre d'appels. Le Centre d'appels est ouvert 24 heures sur 24 et sept jours sur sept. Il répond à plus d'un demi-million d'appels par an et donne, aux résidents et aux élus, de l'information sur les programmes de la Ville. Voici les principales constatations de la vérification menée à l'origine en 2015.

Avis sur les enjeux nouveaux à l'intention des conseillers municipaux

- À la condition que l'interlocuteur du 3-1-1 donne expressément l'autorisation de communiquer des renseignements personnels, les détails des demandes de service (DS) sont transmis au conseiller municipal de la circonscription de l'interlocuteur dans un rapport d'autorisation. Si l'interlocuteur ne donne pas son autorisation, il y aura, dans l'information sur les DS, des lacunes qui paraîtront dans les rapports d'autorisation, ce qui empêchera le conseiller municipal de cerner les enjeux nouveaux.
- Les agents du Centre d'appels n'ont pas toujours demandé à leurs interlocuteurs leur adresse de courriel, ni s'ils étaient d'accord pour donner des renseignements personnels. Si on ne demande pas ces renseignements ou cette autorisation aux interlocuteurs, on réduit l'information donnée aux conseillers municipaux.

Processus d'assurance de la qualité

- On mesure la satisfaction des interlocuteurs grâce aux sondages menés après les appels. Dans l'ensemble, la plupart des interlocuteurs sont satisfaits du service. Il y a toutefois des périodes au cours desquelles les interlocuteurs en sont moins satisfaits, et cette information n'est pas communiquée, à l'heure actuelle, aux réunions de l'équipe de direction de ServiceOttawa.
- Le processus d'assurance de la qualité en vigueur est adéquat : les analystes de l'assurance de la qualité écoutent et notent les appels auxquels répondent différents agents. Toutefois, la sélection des appels pour le processus de l'« écoute » est aléatoire, et on ne tient pas compte du rendement antérieur des agents.

Niveau de service pour les appels téléphoniques : calcul et rapports

- L'objectif du Centre d'appels pour le service du 3-1-1 consiste à répondre à 80 % des appels dans un délai de 120 secondes. Cet objectif du service n'a pas été approuvé officiellement et on n'a pas expliqué les raisons pour lesquelles on a sélectionné ce niveau de service.
- Les appels qui sont abandonnés (lorsque les interlocuteurs raccrochent) dans les 120 premières secondes sont considérés comme des appels restés sans réponse dans le Rapport semestriel sur le rendement adressé au Conseil, ce qui donne un aperçu du rendement qui pourrait être trompeur.

Comptabilisation du nombre total de demandes de service

- Le processus de compilation de l'information présenté dans le Rapport semestriel sur le rendement au Conseil était manuel et laborieux et pouvait donner lieu à des erreurs humaines, puisqu'il consistait à regrouper les données provenant de différents systèmes. C'est pourquoi les chiffres présentés dans le Rapport semestriel sur le rendement au Conseil en ce qui a trait aux demandes de service comportaient un certain nombre de légères erreurs.

Niveau de service pour les demandes adressées par courriel

- Il y a deux niveaux de service différents pour les suivis par courriel, soit un pour le public (cinq jours ouvrables) et un autre pour les conseillers municipaux (deux heures ouvrables). Ni l'un ni l'autre de ces niveaux de service n'ont été approuvés et n'ont pas non plus été atteints régulièrement en 2014.
- On a répondu à la grande majorité des courriels pendant les heures ouvrables normales, et on ne les a pas attribués à des agents qui participent à des quarts de travail hors des heures ouvrables normales. Les agents qui travaillent hors des heures ouvrables normales pourraient être en mesure de répondre à un plus grand nombre de courriels, ce qui permettrait d'améliorer les délais de réponse.

Gestion des délais d'attente

- Les délais d'attente ont une incidence sur le rendement analysé sous l'angle de la satisfaction de la clientèle et des niveaux de service. Pendant nos 12 séances d'« écoute », les délais d'attente étaient compris entre zéro minute et 16 minutes. Le Centre d'appels n'avait pas de pratiques uniformes ni de procédures écrites pour ce qui est des seuils de gestion des délais d'attente de façon continue afin d'assurer l'uniformité des réponses.

Exactitude de la base de connaissances (source centralisée d'information de la Ville)

- Les agents du Centre d'appels s'en remettaient à une base de connaissances qui devait comprendre des renseignements à jour et exacts. On avait confié, à certaines personnes désignées, le soin de s'assurer que ces renseignements étaient à jour et exacts. Toutefois, la vérification a permis de relever des cas dans lesquels ces personnes n'avaient pas accès aux renseignements qui leur étaient confiés ou n'avaient pas d'idée précise de l'information dont elles étaient responsables.
- Un échantillon des éléments d'information sondés par l'équipe de vérification a révélé que 60 % des éléments d'information étaient inexacts, qu'ils n'étaient pas à jour ou qu'ils n'étaient plus nécessaires.

Exactitude des renseignements fournis aux interlocuteurs par les agents du Centre d'appels

- Le Centre d'appels 3-1-1 devait acheminer les appels de certains interlocuteurs aux centres d'appels des Services sociaux ou de la Section de la facturation et de la perception des taxes et des services d'eau. Toutefois, 6 % de l'ensemble des appels ont été réacheminés au service de réponse vocale interactive, au lieu de l'être directement à ces autres centres d'appels, ce qui a eu pour effet de prolonger la durée des appels.

Utilisation des ressources (personnel)

- En 2014, le Centre d'appels n'avait pas d'effectif complet, en raison du taux d'inoccupation de 10 % des postes équivalents à temps plein (ÉTP), ce qui pouvait expliquer le dépassement du budget des heures supplémentaires en 2014 et le nombre supérieur de jours de congé de maladie par rapport à la moyenne.
- Le Centre d'appels avait, en 2014, un poste occasionnel non budgété; toutefois, durant l'année, des employés occasionnels ont fait ensemble des heures de travail équivalent à 3,7 ÉTP. Par conséquent, le budget financier de la Direction des services du Centre d'appels ne faisait pas fidèlement état de l'utilisation des agents occasionnels.
- L'effectif des agents du quart de nuit (de 23 h à 7 h) a pu être sous-utilisé. Ces agents ont répondu à un moins grand nombre d'appels à l'heure par rapport au quart de jour, ont donné suite à un moins grand nombre de courriels et ont traité un nombre limité d'enregistrement de décès.

Mise en œuvre du logiciel d'optimisation de l'effectif (LOE) et du système de Gestion des services aux citoyens (GSC)

- La vérification a permis de constater qu'on pouvait améliorer le système qu'utilise le Centre d'appels pour enregistrer et suivre les demandes de service. Par exemple, le système ne permet pas d'enregistrer les détails des progrès accomplis pour résoudre les problèmes indiqués dans les demandes. En outre, on a parfois constaté que le système ralentissait ou cessait de répondre.
- L'analyse de rentabilisation utilisée pour justifier l'achat, en 2013, du logiciel conçu pour améliorer les services offerts n'a pas été suffisamment convaincante pour justifier ce projet. Les avantages dont faisait état l'analyse de rentabilisation étaient soit « subjectifs » (par exemple, accroître la satisfaction des clients), soit potentiellement mesurables, mais sans objectifs clairs.
- On n'a pas justifié la sélection de la solution logicielle de prestation de services achetée en 2013.
- On a accusé des retards dans la mise en œuvre du logiciel de prestation de services. En outre, on n'avait toujours pas réalisé un certain nombre d'avantages prévus, dont le manque d'automatisation et d'intégration attendues avec d'autres systèmes.

Possibilité d'externaliser le Centre d'appels

- Dans le cadre de la vérification du Centre d'appels menée en 2007, on avait recommandé d'étudier la possibilité d'externaliser le Centre d'appels 3-1-1; cette étude n'a pas été faite.

Tableau 1 : Sommaire de l'état de mise en œuvre des recommandations

Recommandations	Total	Achevées	En cours	Repoussé à une vérification ultérieure	Ne s'appliquent plus
Nombre	34	27	3	1	3
Pourcentage	100 %	79 %	9 %	3 %	9 %

Conclusion

La direction a accompli d'énormes progrès en appliquant complètement 27 des 30 recommandations qui sont toujours applicables.

Trois des 34 recommandations faites à l'origine ne sont plus applicables, puisqu'elles ont trait au Rapport semestriel au Conseil, que l'on n'établit plus depuis pour l'ensemble des services, sauf le Service des incendies, la Direction des services des règlements municipaux et le Service paramédic. En outre, le suivi d'une recommandation relative aux processus d'achat et aux demandes d'approbation des contrats a été reporté, pour étude, à une prochaine mission de vérification sur les achats.

Les trois recommandations en cours d'application ont toutes trait aux améliorations à apporter au système de Gestion des services aux citoyens, qui sert à appuyer la Direction des services du Centre d'appels. Le système de GSC est la plateforme de traitement des transactions pour toutes les demandes de renseignements, les demandes de service, ainsi que le répertoire de la base de connaissances. Nous donnons ci-après des précisions sur les autres renseignements relatifs à l'avancement de chacune des trois recommandations en cours d'application.

La vérification menée à l'origine a permis de constater que bien que la Ville ait acheté la fonction de courriel avec le système de GSC, l'ancien système était toujours utilisé par la Direction des services du Centre d'appels. C'est pourquoi les vérificateurs ont recommandé à ServiceOttawa de mener une étude sur l'utilisation de la fonction du module de courriel du système de GSC pour améliorer le traitement des courriels du Centre d'appels. Nos travaux de suivi ont permis de constater que bien que l'ancien système continue d'être utilisé pour traiter les courriels, la direction personnalise actuellement la fonction de courriel du système de GSC et vise à la mettre en œuvre intégralement d'ici la fin du premier trimestre de 2018, si certains problèmes sont réglés avec le fournisseur.

À l'origine, les vérificateurs ont aussi recommandé à la direction de se pencher sur le suivi des renseignements supplémentaires portant sur l'avancement des demandes de service dans le système de GSC. Les demandes de services d'application des règlements, de stationnement, d'entretien des parcs, des routes et de la circulation et des déchets solides, entre autres, peuvent être enregistrées en ligne par les résidents sur le portail ServiceOttawa ou consignées purement et simplement par les agents du Centre d'appels. À l'époque où la vérification a été faite à l'origine, on se servait simplement des termes « ouvert » ou « fermé » pour décrire l'avancement des

demandes de service. Dans de nombreux cas, cette information n'était pas suffisante, et les agents devaient communiquer avec la direction générale opérationnelle pour en savoir plus sur l'avancement des demandes de service. Nos travaux de suivi ont permis de confirmer que l'on mettait en œuvre une meilleure capacité de suivi de l'avancement des demandes dans deux secteurs, soit les Services forestiers et la Direction des services des règlements municipaux, au quatrième trimestre de 2017. La direction prévoit de mettre en œuvre la fonction améliorée de suivi de l'avancement auprès de deux autres groupes d'ici la fin du deuxième trimestre de 2018.

Enfin, à l'origine, les vérificateurs ont recommandé d'automatiser la gestion du cycle de vie des articles de la base de connaissances. On a mis en place un plan pour mettre en œuvre cette fonction supplémentaire d'ici avril 2018.

Remerciements

Nous tenons à remercier la direction pour la collaboration et l'assistance accordées à l'équipe de vérification.

Rapport détaillé – Avancement de la mise en œuvre

Le présent rapport résume l'évaluation de la direction concernant l'état d'avancement en septembre 2017 de la mise en œuvre pour chacune des recommandations, ainsi que l'évaluation du Bureau du vérificateur général (BVG) en février 2018.

Recommandation n° 1

Tableau 1 : Avancement

Mise à jour de la direction	Évaluation du BVG
Achevée	Achevée

Recommandation de la vérification

Que ServiceOttawa revoie, en collaboration avec les bureaux des conseillers municipaux, la possibilité de remplacer les rapports d'autorisation par les données ouvertes disponibles à l'heure actuelle ou qu'il demande des suggestions aux bureaux à propos des moyens à adopter pour améliorer l'utilité et l'efficacité du rapport d'autorisation des conseillers, ainsi que les points d'intérêt sur lesquels les conseillers municipaux souhaiteraient obtenir plus d'information.

Réponse initiale de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Les rapports d'autorisation des conseillers ont été élaborés dans le cadre du programme ServiceOttawa afin d'améliorer la diffusion, parmi le public, de l'information importante à propos des quartiers et de l'ensemble de la Ville. Le modèle actuel du rapport d'autorisation a été pensé, à l'époque, pour être importé dans l'outil de gestion des dossiers des conseillers (ACT). Comme l'indique le rapport de vérification, les données ouvertes ne donnent pas de renseignements personnels aux conseillers et ne permettent donc pas de répondre à l'obligation de diffuser des renseignements que les conseillers jugeront utiles. En outre, le rapport d'autorisation comprend de l'information réunie dans le cadre du processus de traitement des demandes de service en ligne, ce qui n'oblige pas à faire appel à des membres du personnel.

La direction est d'accord pour dire qu'il serait avantageux, pour les conseillers municipaux, d'améliorer les rapports de données ouvertes accessibles en ligne et sur le portail des conseillers à l'heure actuelle pour qu'ils puissent prendre connaissance des tendances de l'évolution des types et des volumes d'appels dans leur quartier et pour l'ensemble de la Ville. ServiceOttawa mènera, auprès des conseillers, un sondage sur l'utilité de continuer d'utiliser le rapport d'autorisation des conseillers au premier trimestre de 2016 et rendra compte des résultats de ce sondage au Conseil municipal. ServiceOttawa examinera en outre les options qui permettront de rendre les données ouvertes du 3-1-1 plus conviviales pour les utilisateurs afin de répondre aux besoins

des conseillers dans le cadre du projet des données ouvertes d'ici le troisième trimestre de 2016.

Mise à jour de la direction

Le 28 juin 2016, le personnel de ServiceOttawa a organisé une réunion avec les bureaux des conseillers pour passer en revue le rapport d'autorisation des conseillers et les données ouvertes. ServiceOttawa a aussi profité de l'occasion pour demander, aux bureaux des conseillers, des suggestions sur les moyens à prendre pour améliorer l'utilité et l'efficacité du rapport d'autorisation des conseillers et pour relever les points d'intérêt sur lesquels les conseillers souhaiteraient consulter plus d'information.

Le rapport d'autorisation des conseillers réunit des renseignements personnels, notamment les noms et les coordonnées des résidents qui déposent des demandes de service. Puisqu'ils sont diffusés publiquement, les ensembles de données ouvertes ne peuvent pas comprendre les renseignements personnels déjà reproduits dans le rapport d'autorisation des conseillers. On a donc décidé que ServiceOttawa ne pourra pas remplacer, pour l'instant, le rapport d'autorisation des conseillers par des données ouvertes.

Les réunions avec les bureaux des conseillers ont donné lieu à sept (7) suggestions pour les améliorations à apporter aux données ouvertes, au rapport d'autorisation des conseillers et aux systèmes en boucle fermée dans Lagan. Le personnel de ServiceOttawa a analysé ces sept (7) suggestions. Parmi les trois (3) suggestions applicables, deux ont été appliquées complètement, et on pourra améliorer définitivement les aspects visuels et faciliter le filtrage des indicateurs en faisant l'acquisition de l'outil de collecte de données Qlik, qui devrait être mis en œuvre d'ici le quatrième trimestre de 2017.

Évaluation du BVG

Le BVG a vérifié les mesures décrites dans la mise à jour de la direction.

Pendant la réunion du 28 juin 2016, on a constaté qu'il n'était pas possible de remplacer le rapport d'autorisation des conseillers par des données ouvertes parce qu'on ne peut pas reproduire dans ces données les renseignements personnels que doivent consulter les conseillers et qui se trouvent actuellement dans le rapport d'autorisation des conseillers. Toutefois, dans la foulée de cette réunion, on a relevé d'autres occasions permettant d'apporter des améliorations. On s'est penché sur deux points liés à certains renseignements du rapport d'autorisation des conseillers et sur un troisième point relatif à l'amélioration des éléments visuels et aux mesures à prendre

Suivi de la vérification du Centre d'appels 3-1-1 de 2015



pour faciliter le filtrage des indicateurs, grâce à l'achat de l'outil d'analyse de données Qlik.

Recommandation n° 2

Tableau 2 : Avancement

Mise à jour de la direction	Évaluation du BVG
Achevée	Achevée

Recommandation de la vérification

Qu'en plus de passer en revue l'ensemble des résultats des sondages de satisfactions menés après les appels, ServiceOttawa analyse des données plus significatives afin de connaître les périodes au cours desquelles les notes sont nettement inférieures (par exemple, les fins de semaine et les soirs) et apportent des changements opérationnels pour améliorer le service à la clientèle et la satisfaction des interlocuteurs.

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Réponse initiale de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Selon les constatations des vérificateurs, les interlocuteurs étaient satisfaits ou très satisfaits du service du 3-1-1 en 2014 (comme l'indique la note de 87 %). L'évaluation de la satisfaction est l'un des 50 indicateurs opérationnels et stratégiques ou plus qu'examine l'équipe de la direction à intervalles réguliers afin d'éclairer les décisions qu'elle prend dans le domaine des services et d'améliorer ces services.

D'ici le deuxième trimestre de 2016, ServiceOttawa procédera à une analyse détaillée des sondages sur la satisfaction après les appels pour 2014 afin de savoir s'il y a des périodes au cours desquelles les notes de satisfaction sont nettement inférieures et si on peut apporter des améliorations opérationnelles pour produire des incidences mesurables sur la satisfaction des clients.

Mise à jour de la direction

Le personnel de ServiceOttawa a procédé à une analyse détaillée de la satisfaction des interlocuteurs après les appels en consultant les données de 2015 pour savoir s'il y avait des périodes au cours desquelles les notes de satisfaction ont été nettement inférieures. Cette analyse a permis de constater que les notes de satisfaction ont baissé en 2015 :

- pendant le mois de juin;
- les dimanches, entre 13 h et 17 h;
- le mercredi hors des heures normales;
- à 6 h le matin.

L'équipe de gestion de la Direction des opérations avec la clientèle a passé en revue cette analyse et a apporté les remaniements opérationnels suivants, destinés à améliorer la satisfaction au cours de ces périodes :

- elle a prévu un agent supplémentaire hors des heures normales;
- elle a fait appel à des étudiants pour des stages en période estivale de mai à août;
- elle a mis en œuvre un projet pilote échelonné pendant la période estivale;
- elle a soumis à des essais un outil de gestion de données (Qlik) pour permettre de repérer le glissement des notes de satisfaction des clients et est en train de faire l'acquisition de cet outil.

La direction continuera de surveiller en permanence la satisfaction de la clientèle et d'apporter les remaniements opérationnels nécessaires.

Évaluation du BVG

Le BVG a vérifié les mesures décrites dans la mise à jour de la direction.

La direction a procédé à l'analyse des sondages sur la satisfaction après les appels et a adopté des mesures pour tâcher de corriger la situation dans les périodes au cours desquelles on a constaté une baisse de la satisfaction, notamment en faisant appel à un deuxième agent et en améliorant la surveillance exercée.

Recommandation n° 3

Tableau 3 : Avancement

Mise à jour de la direction	Évaluation du BVG
Achevée	Achevée

Recommandation de la vérification

Que ServiceOttawa mette sur pied un processus de sélection des agents pour les évaluations de l'assurance de la qualité en s'en remettant au rendement antérieur et en veillant à procéder à l'évaluation complète des agents.

Réponse initiale de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Les vérificateurs ont constaté que le processus d'assurance de la qualité est adéquat et a confirmé que les séances de travail en équipe tenues pour assurer l'uniformité, l'étalonnage voulu, la subjectivité et la notation, ainsi que les sondages de satisfaction après les appels proposés grâce à la RVI constitués des pratiques exemplaires.

À l'heure actuelle, la sélection des agents à surveiller se fait au hasard ou à partir de la demande d'un superviseur; on en compare les résultats à un barème de qualité de base mis au point dès le début du programme d'assurance de la qualité. D'ici le premier trimestre de 2016, ServiceOttawa consignera rigoureusement, par écrit, le processus de sélection des agents pour l'assurance de la qualité d'après le rendement antérieur, en veillant à ce que les agents soient tous évalués et en confirmant le processus de notification des coordonnateurs.

Mise à jour de la direction

Le personnel de ServiceOttawa a mis au point un processus, qui fait désormais partie de la procédure d'assurance de la qualité, selon lequel on évalue le personnel d'après le rendement des mois précédents.

Évaluation du BVG

Les vérificateurs se sont penchés sur les mesures décrites dans la mise à jour de la direction.

On a mis en œuvre un processus destiné à évaluer les agents du Centre d'appels d'après le rendement antérieur. Le nombre d'évaluations dont chaque agent fait l'objet durant le mois est établi d'après les résultats des évaluations du mois précédent. Selon ce processus, tous les agents sont soumis à des évaluations et ceux qui obtiennent des notes inférieures sont soumis à un plus grand nombre d'évaluations. On fait part des résultats des évaluations aux chefs d'équipe et au gestionnaire de programme des services du Centre d'appels, qui prennent les mesures voulues.

Recommandation n° 4

Tableau 4 : Avancement

Mise à jour de la direction	Évaluation du BVG
Partiellement achevée	Achevée

Recommandation de la vérification

Que ServiceOttawa procède à une analyse financière détaillée des différentes normes relatives aux niveaux de service pour les appels et les courriels et qu'il demande l'approbation de la haute direction et du Conseil municipal.

Réponse initiale de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Les niveaux de service sont établis en tenant compte de la satisfaction de la clientèle, que l'on met en équilibre avec les ressources financières dont dispose la municipalité. Ces normes de service sont des objectifs que se fixent les municipalités d'après leurs ressources, les volumes d'appels et les services offerts pour atteindre le seuil de satisfaction souhaité.

Le service 3-1-1 a été établi en 2005. Le rendement du 3-1-1 par rapport à ses normes de service fait l'objet d'un rapport qui est soumis au Conseil depuis 2006 dans le cadre du processus budgétaire et du rapport semestriel sur le rendement qui lui est adressé.

Attentive aux orientations budgétaires de 2016, approuvées par le Conseil le 14 octobre 2015, la direction mènera une analyse financière détaillée des différentes normes pour ce qui est des niveaux de service des appels et des courriels et fera officiellement approuver les niveaux de service et le budget correspondant à la haute direction et au Conseil avant le dépôt du budget au troisième trimestre de 2017.

Mise à jour de la direction

ServiceOttawa a procédé à l'analyse des niveaux de service et présentera au Conseil des options à la réunion du Comité des finances et du développement économique (CFDE) du 3 octobre 2017.

Évaluation du BVG

Nous vérifions les mesures décrites dans la mise à jour de la direction.

La direction a établi les niveaux de service pour les courriels et les appels, et ces niveaux de service ont été approuvés par le Comité et le Conseil en octobre 2017.

Recommandation n° 5

Table 5 : Avancement

Mise à jour de la direction	Évaluation du BVG
Partiellement achevée	L'évaluation n'est plus applicable.

Recommandation de la vérification

Que ServiceOttawa présente au Conseil et à la haute direction un rapport sur tous les délais d'attente et les appels abandonnés et qu'il leur explique comment sont calculés les niveaux de service dans le rapport semestriel présenté au Conseil. En outre, on recommande de consulter le Service des programmes municipaux et des services opérationnels sur les autres mesures qui seraient utiles pour les intervenants.

Réponse initiale de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Le rapport sur les mesures adoptées dans le cadre du service 3-1-1 a été établi en 2006 à partir des données disponibles et des besoins du Conseil à l'époque. La direction a tenu compte du mode de calcul des niveaux de service dans le rapport semestriel au Conseil pour le deuxième et le troisième trimestres de 2015 et rendra compte des délais d'attente et des appels abandonnés dans le rapport semestriel à partir du premier trimestre de 2017.

La direction consultera également le Service des programmes municipaux et des services opérationnels pour connaître les autres mesures liées au service 3-1-1 qui seraient utiles pour les intervenants.

Mise à jour de la direction

Conformément à l'exposé présenté au CFDE le 2 février 2016, ServiceOttawa a cessé d'établir le rapport semestriel au Conseil. ServiceOttawa a procédé à l'analyse des niveaux de service et présentera des options au Conseil à la réunion du CFDE le 3 octobre 2017.

On a demandé à la Direction générale des programmes municipaux et des services opérationnels des renseignements sur les mesures recommandées pour établir le rapport; toutefois, aucune suggestion n'a été faite avant la restructuration municipale.

ServiceOttawa s'est également réuni avec les conseillers municipaux pour passer en revue le rapport d'autorisation des conseillers et a profité de l'occasion pour demander, aux bureaux des conseillers, des suggestions sur d'autres mesures utiles pour établir des rapports. (Cf. la recommandation 1.)

Évaluation du BVG

Le mode de calcul des niveaux de service a été communiqué dans le dernier Rapport semestriel sur le rendement (pour le deuxième et le troisième trimestres de 2015).

Le mode de calcul des niveaux de service a été également communiqué dans le rapport déposé en octobre 2017 auprès du Comité et du Conseil municipal sous le titre « Évaluation du rendement de ServiceOttawa 2016 ».

En mars 2016, le Conseil a approuvé la recommandation de la direction de mettre fin au Rapport semestriel sur le rendement au Conseil¹.

¹ La décision et l'approbation de mars 2016 consistaient à mettre fin au Rapport semestriel sur le rendement au Conseil, à l'exception de la Direction du service des incendies, des Services des règlements et du Service paramédic, qui continueront de rendre des comptes chaque semestre au Comité des services communautaires et de protection et au Conseil municipal.

Recommandation n° 6

Tableau 6 : Avancement

Mise à jour de la direction	Évaluation du BVG
Achevée	Achevée

Recommandation de la vérification

Que ServiceOttawa mène une analyse complète des appels abandonnés, en deçà et au-delà du seuil fixé pour les niveaux de service, pour justifier rigoureusement les décisions prises en ce qui concerne les ressources et les normes de niveau de service essentielles pour le Centre d'appels.

Réponse initiale de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

ServiceOttawa mènera une analyse des appels abandonnés en deçà et au-delà du seuil fixé pour les niveaux de service en faisant appel aux données disponibles, d'ici le premier trimestre de 2016.

Mise à jour de la direction

En 2015, le personnel de ServiceOttawa a procédé à l'analyse des appels abandonnés et à l'examen des impératifs opérationnels. Compte tenu du caractère fluide du modèle opérationnel des centres d'appels, on procède à une analyse journalière des ressources et des niveaux de service en se penchant sur des indicateurs comme les périodes dans lesquelles le volume d'appels est élevé et le rendement est faible. Le nombre d'appels abandonnés baisse depuis trois ans.

Évaluation du BVG

Nous avons vérifié les mesures décrites dans la mise à jour de la direction.

Nous avons procédé à l'analyse des appels abandonnés et à l'examen des impératifs opérationnels. Dans la foulée de cette analyse et de cet examen, on a recommandé d'apporter des modifications au modèle opérationnel (dotation et processus) afin de mieux gérer les volumes d'appels en période de pointe. L'analyse des ressources et des niveaux de service se poursuit et on apporte des mises au point en conséquence.

Recommandation n° 7

Tableau 7 : Avancement

Mise à jour de la direction	Évaluation du BVG
Achevée	L'évaluation n'est plus applicable.

Recommandation de la vérification

Que ServiceOttawa vérifie l'exactitude de l'information présentée au Conseil et que l'on conserve la documentation portant sur l'examen et l'approbation de la direction.

Réponse initiale de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Le Rapport semestriel au Conseil a été élaboré en 2006 en faisant appel à différents systèmes et processus manuels. Puisqu'on utilise désormais moins les anciens systèmes, ServiceOttawa rendra désormais compte des données puisées dans une même base de données définie, qu'il présentera au Conseil dans les prochains rapports. En outre, depuis le troisième trimestre de 2015, on conserve les données d'origine, ainsi que l'information sur l'examen et l'approbation de la direction. La direction considère que cette recommandation est appliquée intégralement.

Mise à jour de la direction

La mise en œuvre de cette recommandation est terminée, pour donner suite à la Réponse initiale de la direction.

Évaluation du BVG

Cette recommandation ne s'applique plus. Comme nous l'indiquons ci-dessus dans la recommandation n° 5, le Conseil a approuvé, en mars 2016, la recommandation de la direction de mettre fin au Rapport semestriel sur le rendement.

Recommandation n° 8

Tableau 8 : Avancement

Mise à jour de la direction	Évaluation du BVG
Partiellement achevée	Partiellement achevée

Recommandation de la vérification

Que ServiceOttawa se penche, en collaboration avec les Services de technologie de l'information, sur les améliorations à apporter aux systèmes et aux processus utilisés pour traiter les courriels du 3-1-1.

Réponse initiale de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Les demandes de services transmises par courriel sont désormais traitées dans le système de Gestion des services aux citoyens (GSC). Bien que les utilisateurs qui envoient des courriels au 3-1-1 soient toujours très peu nombreux, ServiceOttawa transmettra aux Services de technologie de l'information (STI) des améliorations relatives au traitement des courriels pour ce qui est des besoins des utilisateurs, afin qu'il puisse se pencher sur d'autres améliorations à apporter au traitement des courriels grâce à une mise à niveau du système de GSC. Les besoins des utilisateurs seront soumis au STI d'ici le premier trimestre de 2016.

Mise à jour de la direction

La direction de ServiceOttawa a fini de se pencher, en collaboration avec les Services de technologie de l'information (STI), sur les améliorations à apporter éventuellement aux systèmes et aux processus internes servant à traiter les courriels acheminés au 3-1-1. ServiceOttawa a par conséquent mis en œuvre la solution R14V2 Lagan. Les besoins des utilisateurs ont été consignés intégralement par écrit au premier trimestre de 2016, et l'amélioration correspondant à la solution Lagan a été mise en œuvre au quatrième trimestre de 2016.

L'augmentation de la capacité de traitement des courriels acheminés au 3-1-1 fait l'objet d'un module de personnalisation. Ce module a été mis en œuvre dans un environnement de développement et se situe à la phase des essais. On s'inspirera des commentaires des responsables des essais pour apporter les changements

nécessaires avant le déploiement de la production. On prévoit de mettre le système en production au quatrième trimestre de 2017.

Évaluation du BVG

On continue d'utiliser, pour traiter les courriels acheminés au Centre d'appels, la solution du Partenariat d'applications SIG municipales. À l'heure actuelle, la direction personnalise la fonctionnalité de traitement des courriels du système de GSC dans l'environnement de développement. On vise à mettre en œuvre intégralement le système pour la fin du premier trimestre de 2019; toutefois, tout dépendra du fournisseur qui sera appelé à résoudre les problèmes du module de traitement des courriels. Par exemple, les essais ont permis de constater que lorsqu'un courriel est acheminé au Centre d'appels (soit un courriel adressé à un conseiller par un électeur et que le conseiller fait suivre au Centre d'appels), l'information reproduite dans le courriel d'origine du résident est perdue.

Recommandation n° 9

Table 9 : Avancement

Mise à jour de la direction	Évaluation du BVG
Partiellement achevée	L'évaluation n'est plus applicable

Recommandation de la vérification

Que ServiceOttawa rende compte des niveaux de service dans le traitement des courriels dans le cadre du Rapport semestriel sur le rendement destiné au Conseil.

Réponse initiale de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

La direction reconnaît que le niveau de service dans le traitement des courriels est un indicateur important du service à la clientèle; c'est pourquoi elle est d'accord pour dire que le niveau de service du traitement des courriels doit être établi et communiqué dans le Rapport semestriel destiné au Conseil. La direction rendra compte, à partir du premier trimestre de 2017, du niveau de service dans le traitement des courriels adressés au 311@ottawa.ca dans ce rapport semestriel.

ServiceOttawa a adopté une méthode de fonctionnement interne précise pour aider les conseillers à répondre à leurs commettants grâce à un service de courriel distinct du 311@ottawa.ca. Puisque cette méthode correspond à un processus organisationnel interne, on n'en fera pas état dans le Rapport semestriel public destiné au Conseil.

Mise à jour de la direction

Dans le cadre des mesures de restructuration et de rationalisation municipales approuvées par le Conseil, ServiceOttawa a cessé de soumettre au Conseil le rapport semestriel. ServiceOttawa a procédé à l'analyse des niveaux de service et présentera des options au Conseil à la réunion du CFDE le 3 octobre 2017.

Évaluation du BVG

La recommandation ne s'applique plus. Comme il est indiqué ci-dessus, le Conseil a approuvé, en mars 2016, la recommandation de la direction de cesser de soumettre son rapport semestriel sur le rendement au Conseil.

Recommandation n° 10

Table 10 : Avancement

Mise à jour de la direction	Évaluation du BVG
Partiellement achevée	Achevée

Recommandation de la vérification

Que ServiceOttawa mène une analyse des municipalités canadiennes comparables afin de comparer le coût par appel, le coût par courriel et d'autres indicateurs pertinents pour obtenir un point de vue indépendant sur le rendement et pour cerner les points précis à améliorer.

Réponse initiale de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Le processus actuel de comparaison des indicateurs entre les municipalités se déroule dans le cadre de l'Initiative d'analyse comparative des services municipaux de l'Ontario (IACSM). Toutefois, à l'heure actuelle, les services du 3-1-1 ne font pas partie du rapport établi dans le cadre de l'IACSM. D'ici le premier trimestre de 2016, la direction recommandera, au Service des programmes municipaux et des services opérationnels, de tenir compte des indicateurs du rendement du 3-1-1 dans le cadre du programme de l'IACSM.

Mise à jour de la direction

Au premier trimestre de 2016, on a adressé une demande en bonne et due forme pour intégrer les indicateurs du 3-1-1 dans l'analyse comparative de l'IACSM; toutefois, les responsables de l'IACSM ont refusé d'y intégrer ces indicateurs. ServiceOttawa est conscient de l'importance de l'analyse comparative par rapport à d'autres municipalités. C'est pourquoi on a fait appel à un organisme indépendant (MacLaren Consulting Inc.) pour mener un travail d'analyse comparative. On attend les résultats de cette analyse d'ici la fin de septembre 2017.

Évaluation du BVG

Nous avons vérifié les mesures décrites dans la mise à jour de la direction.

En 2017, MacLaren Consulting Inc. a préparé, pour le compte de ServiceOttawa, une étude comparative des services à la clientèle. Cette étude a notamment porté sur Toronto, Calgary, New York, Vancouver, Boston et Ottawa. Le rapport ne faisait pas état du coût par courriel, et une seule autre ville, Calgary, a précisé le coût par appel. On a évoqué comme justification les limites se rapportant au calcul des coûts (soit les coûts directs seulement ou les coûts directs majorés d'une partie des frais généraux) par contact pour les différents services (appels ou courriels). Bien qu'il ne fasse pas état de recommandation précise sur les points à améliorer, le rapport comprend effectivement de l'information sur les pratiques dominantes dont la Ville d'Ottawa devrait s'inspirer.

Recommandation n° 11

Table 11 : Avancement

Mise à jour de la direction	Évaluation du BVG
Achevée	Achevée

Recommandation de la vérification

Que ServiceOttawa détermine le moyen le plus économique de respecter ses normes de rendement pour les courriels. Il faudrait envisager la possibilité de faire appel aux agents pendant les périodes de travail comportant un volume d'appels moindre et de donner la formation nécessaire au personnel.

Réponse initiale de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

ServiceOttawa conçoit que le service par courriel est toujours un moyen qu'utilise toujours un très petit nombre de clients du service 3-1-1. Parce qu'elle a mis en œuvre l'outil de Gestion des effectifs au printemps 2015, la direction a la possibilité de cerner nettement les périodes de la journée et les jours de la semaine qui permettent de traiter les courriels. D'ici au troisième trimestre de 2016, ServiceOttawa élaborera une procédure pour traiter les courriels durant les périodes où le volume d'appels est moindre.

Mise à jour de la direction

ServiceOttawa fait toujours appel à l'outil de Gestion des effectifs pour connaître les périodes au cours desquelles on peut le mieux gérer les courriels sans nuire au service téléphonique. Quatorze agents en fonction qui répondent aux critères de sélection pour la formation ont été formés. Ces agents sont affectés aux réponses à apporter aux courriels dans les cas nécessaires, en plus de répondre aux besoins en niveau de service téléphonique. Il y a aussi un agent de soir à temps plein affecté à la gestion des courriels et qui vient seconder le deuxième agent de soir, lorsque le volume d'appels l'y oblige. ServiceOttawa continuera de former les agents dans le cadre des besoins opérationnels permanents en formation.

Évaluation du BVG

Nous avons vérifié les mesures décrites dans la mise à jour de la direction.

La direction a procédé à l'analyse des volumes faibles d'appels, ce qui a permis de constater que le plus faible volume d'appels intervient entre minuit et 7 h. Un examen des procédures de gestion des courriels a permis de confirmer que ce sont principalement les agents du quart de nuit qui sont chargés de répondre aux courriels.

Recommandation n° 12

Table 12 : Avancement

Mise à jour de la direction	Évaluation du BVG
Achevée	Achevée

Recommandation de la vérification

Que ServiceOttawa mette en place une procédure pour réduire les délais d'attente et affecte les représentants du service à la clientèle disponibles aux appels téléphoniques pendant les périodes où le volume d'appels est élevé.

Réponse initiale de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Les volumes d'appels passés au Centre d'appels 3-1-1 varient en fonction des conditions météorologiques, par exemple les chutes de neige et le vent, les tendances saisonnières comme les dégels printaniers et les processus d'inscription à des programmes, ainsi que les changements apportés aux services offerts. Les délais d'attente au téléphone sont gérés en mettant au point un horaire de travail qui tient compte des tendances journalières et saisonnières sur un an et de l'enveloppe budgétaire prévue pour la Direction des services à la clientèle. On met au point cet horaire en faisant appel à l'outil de Gestion des effectifs qui a été mis en œuvre en mars 2015 en s'inspirant des tendances statistiques et saisonnières de l'évolution des appels. On prend en temps réel les décisions dans la gestion des délais d'attente journaliers d'après l'expérience vécue et le jugement des agents principaux, des coordonnateurs et du gestionnaire de la Direction.

D'ici le deuxième trimestre de 2016, la direction adoptera une procédure prévoyant un ensemble de critères pour guider le jugement de la gestion du 3-1-1 afin d'encadrer les délais d'appels et d'affecter des représentants du service à la clientèle pendant les périodes où l'on ne prévoit pas de volume d'appels élevé.

Mise à jour de la direction

La direction de ServiceOttawa a élaboré et mis en œuvre, pour les périodes de pointe des Opérations avec la clientèle, une procédure qui prévoit un ensemble de critères destinés à encadrer les délais d'attente et à affecter des représentants du service à la clientèle pendant les périodes où l'on ne prévoit pas de volume d'appels élevé. Jusqu'à maintenant en 2017, 167 appels ont été traités par des agents interfonctionnels.

Évaluation du BVG

Nous avons vérifié les mesures décrites dans la mise à jour de la direction.

Nous avons institué, pour la gestion des niveaux de service, une procédure (appelée officiellement la Procédure pour les périodes de pointe des Opérations avec la clientèle) qui prévoit un ensemble de critères pour affecter les représentants pendant les périodes où l'on ne prévoit pas de volume d'appels élevé en tenant compte à la fois des délais d'attente et des différents niveaux de service.

Recommandation n° 13

Table 13 : Avancement

Mise à jour de la direction	Évaluation du BVG
Achevée	Achevée

Recommandation de la vérification

Que ServiceOttawa permette à toutes les personnes-ressources d'avoir accès à la base de connaissances et leur fournisse la liste des articles de la base de connaissances se rapportant à la Direction générale dont ils sont responsables.

Réponse initiale de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Cette base de connaissances s'inscrivait dans le cadre de l'élaboration et de la mise en œuvre du système de Gestion des services aux citoyens en 2011 et 2012 dans le cadre du Programme ServiceOttawa. En raison de la grande envergure des activités à exercer pour créer une base de connaissances d'entreprise, la mise au point initiale a consisté à convertir, directement dans cette base de connaissances, les sources existantes d'information. La responsabilité de la Direction générale de veiller à ce que les articles de la base de données soient exacts et à jour revient à la personne-ressource désignée par cette direction générale. On remettra à chaque personne-ressource la liste des articles dont elle est responsable et des droits d'accès à la base de connaissances d'ici le quatrième trimestre de 2015.

Mise à jour de la direction

La direction de ServiceOttawa a communiqué, à la fin de 2015, avec différentes directions générales pour leur demander de passer en revue les rôles et les responsabilités, de confirmer les noms des personnes-ressources, de confirmer que tous les articles de la base de connaissances sont établis en français et en anglais et de valider les noms des membres du personnel qui doivent avoir accès à cette base de connaissances.

Cette validation a été reprise en janvier 2017 pour revérifier les droits d'accès du personnel dans la foulée de la restructuration et pour veiller à ce que l'on continue de suivre le processus régissant les articles de la base de connaissances.

Évaluation du BVG

Nous avons vérifié les mesures décrites dans la mise à jour de la direction.

On a donné aux personnes-ressources les droits permettant d'avoir accès à la base de connaissances, et on leur fait connaître chaque année les articles de la base de connaissances à examiner pour leur direction générale.

Recommandation n° 14

Table 14 : Avancement

Mise à jour de la direction	Évaluation du BVG
Achevée	Achevée

Recommandation de la vérification

Que ServiceOttawa s'assure que les directions générales remettent, à la Direction des services Web et de la gestion des connaissances, la version française et la version anglaise de chaque article de la base de connaissances pour permettre de les téléverser simultanément ou dans un délai très court.

Réponse initiale de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

La responsabilité première qui consiste à s'assurer que les articles sont exacts et à jour revient à la personne-ressource désignée par la Direction générale (PRDDG).

ServiceOttawa adressera, à toutes les PRDDG et à tous les chefs des directions générales, un rappel en bonne et due forme pour s'assurer qu'ils publient les articles dans les deux langues officielles. ServiceOttawa demandera aux chefs des directions générales de confirmer par écrit que tous les articles de la base de connaissances sont publiés en français et en anglais et sont vérifiés dans le cadre de leur processus d'examen annuel. Ce travail sera terminé au quatrième trimestre de 2015.

Mise à jour de la direction

En janvier 2016, on a mis en œuvre un processus précisant qu'on ne publiera pas de nouveaux articles qui ne sont pas rédigés dans les deux langues officielles. Un programme d'assurance de la qualité permettra de procéder à des vérifications aléatoires à terme afin de recenser tous les articles déjà publiés et qui ne sont pas rédigés dans les deux langues officielles.

Évaluation du BVG

Nous avons vérifié les mesures décrites dans la mise à jour de la direction.

Le processus de publication des articles de la base de connaissances (ABC) a été actualisé et mis en œuvre. Ce processus prévoit cinq grandes étapes, dont la traduction des articles dans les deux langues, leur approbation dans les deux langues par la PRDDG, et enfin, leur publication, également dans les deux langues.

Recommandation n° 15

Table 15 : Avancement

Mise à jour de la direction	Évaluation du BVG
Achevée	Achevée

Recommandation de la vérification

Que ServiceOttawa offre à intervalles réguliers et en continu des séances d'information ou d'autres méthodes efficaces pour mieux faire connaître la base de connaissances et tous les autres droits d'accès offerts aux bureaux des conseillers ou aux employés de la Ville pour qu'ils puissent obtenir directement l'information.

Réponse initiale de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

ServiceOttawa mettra au point un module d'apprentissage électronique portant sur la base de connaissances et qui sera publié sur Ozone et sur le Portail des conseillers. En outre, d'ici le troisième trimestre de 2016, une note d'information sera ajoutée aux documents d'orientation dont on s'inspire dans la formation des nouveaux employés dans les bureaux des conseillers.

Mise à jour de la direction

Le 28 juin 2016, le personnel de ServiceOttawa a tenu, avec les représentants des bureaux des conseillers, une réunion au cours de laquelle on a passé en revue la base de connaissances et son utilisation avec les adjoints. ServiceOttawa a prévu sur vidéo un tutoriel de formation virtuelle sur l'utilisation de la base de connaissances et une fiche de conseils pour venir en aide aux conseillers et aux membres du personnel de leur bureau.

Par la suite, on a amélioré et relancé la base de connaissances. Pour donner suite à ces changements, on a remanié et actualisé, en avril 2017, le tutoriel vidéo de formation virtuelle et la fiche de conseil sur le Portail des conseillers.

De plus, en septembre 2016, on a ajouté, dans les documents d'orientation des bureaux des conseillers, pour s'en inspirer dans la formation des nouveaux employés, un guide de consultation rapide à l'intention des utilisateurs. On passera en revue ce guide et on y apportera des mises à jour dans le cadre du processus de préparation de l'orientation du Conseil pour chacun des mandats du Conseil municipal.

Évaluation du BVG

Nous avons vérifié les mesures décrites dans la mise à jour de la direction.

On a établi des outils auxiliaires à l'intention des conseillers par exemple la vidéo de formation virtuelle et le guide de consultation rapide.

Recommandation n° 16

Table 16 : Avancement

Mise à jour de la direction	Évaluation du BVG
Achevée	Achevée

Recommandation de la vérification

Que ServiceOttawa passe en revue les droits d'accès actuels et l'utilisation qui est faite de la base de connaissances et réattribue les droits d'accès dans les cas opportuns.

Réponse initiale de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

ServiceOttawa travaille en collaboration avec le Service de technologie de l'information afin de se pencher sur les améliorations à apporter dans le cadre du projet de mise à niveau du système de GSC, qui permettra de mettre en œuvre un nouvel outil de gestion de la base de connaissances. On examinera avec chaque direction générale opérationnelle, d'ici le quatrième trimestre de 2016, les rôles, les responsabilités et les droits d'accès.

Mise à jour de la direction

En 2016, le coordonnateur de la base de connaissances a passé en revue tous les profils d'accès des utilisateurs. On a retranché, dans la liste des autorisations, les noms des utilisateurs qui n'ont plus à avoir accès à cette base de connaissances.

Puisque le système a maintenant été modifié, les PRDDG et les experts en la matière ont accès, grâce à un lien, aux articles de la base de connaissances. Ce lien permet uniquement de consulter l'information, et non de l'éditer, ce qui permet d'assurer la sécurité des données. Ces droits d'accès sont limités aux comptes du réseau de la Ville exclusivement et sont résiliés au moment où les droits d'accès au réseau cessent de produire leurs effets.

Évaluation du BVG

Nous avons vérifié les mesures décrites dans la mise à jour de la direction.

On a procédé en 2016 à un examen des droits d'accès des utilisateurs. Dans le cadre de cet examen, on a supprimé les droits d'accès non essentiels, et limité à quatre personnes les droits d'accès permettant d'éditer, de mettre à jour et d'ajouter de l'information, soit le coordonnateur de la base de connaissances et les trois chefs d'équipe.

Recommandation n° 17

Table 17 : Avancement

Mise à jour de la direction	Évaluation du BVG
Achevée	Achevée

Recommandation de la vérification

Que ServiceOttawa mette en œuvre un processus en bonne et due forme pour revoir chaque article de la base de connaissances au moins une fois par an, conformément aux Lignes directrices pour la rédaction des articles de la base de connaissances.

Réponse initiale de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

On remettra à chaque PRDDG la liste des articles dont elle est responsable pour qu'elle puisse l'examiner et la réviser au besoin. ServiceOttawa mettra en œuvre une procédure d'examen annuel en bonne et due forme d'ici le deuxième trimestre de 2016.

Mise à jour de la direction

On a élaboré et mis en œuvre, au premier trimestre de 2016, le processus d'examen annuel de la base de connaissances de ServiceOttawa. En mars et en avril 2016, on a adressé aux directions générales des courriels de directives et des liens pour les séances d'information à l'intention des différentes personnes-ressources et des experts en la matière. On a de nouveau procédé à un travail de validation en janvier 2017.

On procède à des vérifications continues pour s'assurer que les articles de la base de données sont le plus exacts possibles :

- le coordonnateur des Rapports des voies de transmission travaille régulièrement en collaboration avec l'expert en la matière de chaque direction générale et avec chacune des PRDDG pour recenser et corriger les problèmes;
- le coordonnateur de la base de connaissances s'est engagé à mener chaque année un processus de rappel de l'examen;
- les utilisateurs de la base de connaissances, soit surtout les agents du 3-1-1, recensent les articles qui paraissent désuets ou inexacts et les portent à la connaissance du coordonnateur des Rapports des voies de transmission pour les faire corriger.

Évaluation du BVG

Nous avons vérifié les mesures décrites dans la mise à jour de la direction.

On a mis en œuvre un processus qui vise à examiner en bonne et due forme, chaque année, les articles de la base de connaissances. Le coordonnateur de la base de connaissances est chargé de recenser et de communiquer tous les articles de la base de connaissances qui doivent être examinés et de surveiller les progrès accomplis dans le cadre des examens.

Recommandation n° 18

Table 18 : Avancement

Mise à jour de la direction	Évaluation du BVG
Achevée	Partiellement achevée

Recommandation de la vérification

Que ServiceOttawa continue d'automatiser la gestion du cycle de la durée utile des articles de la base de données, notamment, sans s'y limiter, la date du dernier examen, l'affectation des PRDDG et des experts en la matière dans le cadre du système, ainsi que les rapports produits par le système ou d'autres mécanismes permettant de recenser les articles de la base de connaissances à examiner.

Réponse initiale de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

ServiceOttawa donnera, au Service de technologie de l'information, la possibilité d'automatiser le processus de notification de l'examen pour répondre aux besoins des utilisateurs dans le cadre du projet de mise à niveau du système de GSC et donnera aux directions générales les droits d'accès nécessaires pour qu'elle puisse gérer leurs propres articles de la base de connaissances d'ici le quatrième trimestre de 2016.

Mise à jour de la direction

Le système actuel de la base de connaissances n'a pas de fonctionnalité automatique. Pour résoudre ce problème, le coordonnateur de la base de connaissances a mis au point un processus de suivi et de notification qui indique les dates d'échéance des mises à jour et les noms des personnes responsables de chaque article. On a publié une demande de propositions qui prévoit un processus automatisé; toutefois, le coût de ce processus est prohibitif, et c'est pourquoi le personnel continuera de gérer les articles en faisant appel à un processus manuel.

Évaluation du BVG

On a précisé le nom de la direction générale responsable de chaque article de la base de connaissances, et le coordonnateur de la base de connaissances fait désormais le suivi de la date du dernier examen des articles. À l'origine, la direction a conclu que l'application de la base de connaissances n'était pas dotée de la fonctionnalité permettant de continuer d'automatiser la gestion du cycle de vie des articles, en faisant appel aux rapports produits directement par l'application de la base de connaissances pour suivre et surveiller l'examen annuel de ces articles. Après un nouvel examen et avec l'aide du STI, on a constaté que le système avait une meilleure capacité de produire des rapports automatiques que celle qu'on lui connaissait auparavant. On a adopté un plan pour éliminer le tableur utilisé à l'heure actuelle pour surveiller le processus annuel d'examen des articles de la base de connaissances et pour plutôt faire appel à la capacité de production de rapports de l'outil de la base de connaissances. On vise à terminer ce travail d'ici le premier trimestre de 2018. On estimera que ce travail est terminé lorsque ces mesures auront été mises en œuvre.

Recommandation n° 19

Table 19 : Avancement

Mise à jour de la direction	Évaluation du BVG
Achevée	Achevée

Recommandation de la vérification

Que ServiceOttawa se penche sur le système de GSC pour toutes les fonctions permettant de téléverser plus facilement les articles dans la base de connaissances, sans invalider les hyperliens.

Réponse initiale de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

ServiceOttawa demandera au Service de technologie de l'information de permettre obligatoirement de téléverser plus facilement les articles dans la base de connaissances sans invalider les hyperliens; le Service de technologie de l'information travaillera de concert avec le fournisseur pour savoir si la version mise à niveau du système de GSC répondra aux besoins. Ce travail, qui se déroulera dans le cadre du projet de mise à niveau du système de GSC, sera terminé d'ici le quatrième trimestre de 2016.

Mise à jour de la direction

Pour permettre l'intégration du nouveau système Lagan mis à niveau et de la base de connaissances, le STI a mis au point un programme d'interface interne. Cette solution provisoire, qui a largement répondu aux attentes, a permis de résoudre les problèmes de téléversement, d'invalidation des hyperliens, de blocage, de ralentissement et d'arrêt, ainsi que de recherche. On tiendra compte des autres améliorations à apporter pour le remplacement éventuel de la base de connaissances.

Évaluation du BVG

Le programme d'interface interne mis au point par la direction a permis de simplifier le processus de téléversement des nouveaux articles de la base de connaissances, ce qui a réduit les cas de rupture des hyperliens. Bien qu'il y ait toujours des problèmes de rupture des hyperliens pendant le téléversement, une étape du processus de téléversement consiste à confirmer que les hyperliens fonctionnent.

Recommandation n° 20

Table 20 : Avancement

Mise à jour de la direction	Évaluation du BVG
Achevée	Achevée

Recommandation de la vérification

Que ServiceOttawa veuille à mettre fin à la pratique qui consiste à réacheminer les appels au SRVI.

Réponse initiale de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Les vérificateurs ont relevé des incidents précis dans lesquels des appels ont été réacheminés au SRVI, au lieu de les acheminer directement à la direction générale compétente. La direction du Centre d'appels 3-1-1 a fait savoir au personnel, dans un communiqué imprimé, que cette pratique d'acheminement n'est pas la bonne procédure d'acheminement des appels du Centre. Des vérifications récentes de la Direction de l'assurance de la qualité ont permis de constater qu'il ne s'agit plus d'un problème. La Direction de l'assurance de la qualité continuera de surveiller cette pratique dans le cadre de son programme d'écoute des appels. La direction considère que cette recommandation est appliquée.

Mise à jour de la direction

La mise en œuvre de cette recommandation est terminée, pour donner suite à la Réponse initiale de la direction.

Évaluation du BVG

Bien que la direction ait pris des mesures pour réduire considérablement les cas dans lesquels des appels sont acheminés au SRVI, un examen du rapport d'acheminement des appels au SRVI depuis janvier 2018 a permis de constater que les appels sont toujours réacheminés au SRVI. La direction a fait savoir qu'elle s'engage à exercer une surveillance à intervalles réguliers grâce à des rapports semestriels; toutefois, compte tenu de problèmes comme le roulement du personnel, il est improbable que l'on puisse éliminer complètement cette pratique. Dans le cadre de la surveillance continue qui sera exercée, les chefs d'équipe discutent directement avec les agents qui transfèrent des appels au SRVI selon ce qu'on a pu constater. Si le problème se poursuit avec les mêmes agents, on prendra d'autres mesures disciplinaires.

Recommandation n° 21

Table 21 : Avancement

Mise à jour de la direction	Évaluation du BVG
Achevée	Achevée

Recommandation de la vérification

Que ServiceOttawa réévalue la viabilité d'autoriser les agents à consulter à distance leur horaire dans le système de gestion des effectifs.

Réponse initiale de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Depuis la vérification, le Centre d'appels 3-1-1 a été doté des fonctions suivantes : prévision des horaires d'après les statistiques sur le volume des appels et les tendances de leur évolution; établissement des horaires d'après les tendances statistiques de l'évolution du nombre d'appels, en recensant l'indisponibilité du personnel à long et à court termes et en donnant aux agents la possibilité d'inscrire eux-mêmes leurs congés en faisant appel à l'outil Verint. À l'heure actuelle, le personnel ne peut pas avoir accès à cet horaire à distance en raison d'un problème de sécurité évoqué par la direction générale du STI. ServiceOttawa demandera de revoir la décision actuelle d'ici le premier trimestre de 2016.

Mise à jour de la direction

De concert avec les Services de technologie de l'information (STI), ServiceOttawa s'est penché sur la viabilité de permettre aux agents d'avoir accès à distance à leur horaire dans le cadre du système de gestion des effectifs (grâce à l'outil Verint). Cette étude a permis de constater que le système Verint qu'utilise la Ville n'est pas doté du module voulu pour assurer cette fonction. Or, ServiceOttawa a mis au point un correctif efficace grâce auquel l'employé reçoit, lorsqu'on crée ou modifie des horaires dans Verint, un courriel auquel il peut avoir accès à distance grâce au portail électronique à distance W6 de la Ville.

Évaluation du BVG

Nous avons vérifié les mesures décrites dans la mise à jour de la direction.

L'analyste des données sur la gestion des effectifs a confirmé que l'outil d'établissement des horaires (Verint) n'est pas doté de la fonction qui permet aux agents de se connecter à l'outil à l'extérieur des bureaux de la Ville. Les agents reçoivent, dans leur compte de courriel professionnel, un avis destiné à leur faire savoir qu'on a établi un nouvel horaire ou qu'on a modifié un horaire existant. Lorsqu'ils ne travaillent pas, les agents ont effectivement la possibilité de consulter leur compte de courriel professionnel grâce au portail de courriel à distance W6 de la Ville. En outre, les agents ont la possibilité de recevoir ces avis dans un compte de courriel personnel.

Recommandation n° 22

Table 22 : Avancement

Mise à jour de la direction	Évaluation du BVG
Achevée	Achevée

Recommandation de la vérification

Que ServiceOttawa mène une étude pour savoir si le système de gestion des effectifs est doté de la fonction voulue à l'heure actuelle et commence à s'en servir (algorithme pour prévoir les pauses repas et les pauses santé et indicateurs pour indiquer que les agents sont indisponibles) ou évalue la possibilité de faire l'acquisition d'un nouveau module permettant d'automatiser les processus (dans les cas où les avantages l'emportent sur les coûts).

Réponse initiale de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

ServiceOttawa a mis en œuvre, en mars 2015, l'outil de gestion des effectifs et a donné une formation à un nouvel analyste de la gestion des effectifs. Puisque le système de gestion des effectifs est désormais en service, qu'il est fonctionnel et que l'analyste de la gestion des effectifs se sert de l'outil depuis six mois, ServiceOttawa établira les règles opérationnelles à suivre pour affecter automatiquement les pauses santé et les pauses repas des agents d'ici le troisième trimestre de 2016.

Mise à jour de la direction

L'équipe de la gestion des Opérations avec la clientèle de ServiceOttawa s'est penchée sur la viabilité de faire appel à l'outil de gestion des effectifs pour programmer les pauses repas et les pauses santé et pour ajouter des indicateurs permettant de savoir que les sont indisponibles; elle a constaté que l'outil de gestion des effectifs est doté de la capacité voulue. Le personnel de la gestion des effectifs fait appel à cette fonction dans le cadre des opérations actuelles d'établissement des horaires.

Évaluation du BVG

Nous avons vérifié les mesures décrites dans la mise à jour de la direction.

L'analyste des données sur la gestion des effectifs a constaté qu'on se sert effectivement de la fonction de l'outil de la gestion des effectifs qui permet de programmer les pauses repas et les pauses santé et d'indiquer les agents qui sont indisponibles.

Recommandation n° 23

Table 23 : Avancement

Mise à jour de la direction	Évaluation du BVG
Achevée	Achevée

Recommandation de la vérification

Que ServiceOttawa s'assure que les agents demandent à chaque interlocuteur son adresse électronique et donne l'autorisation d'échanger l'information avec son conseiller de quartier ou revoie la nécessité d'établir ce rapport avec les conseillers, à la lumière de la recommandation n° 1.

Réponse initiale de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Dans un communiqué adressé en bonne et due forme aux agents, la direction a rappelé qu'ils doivent rappeler à chaque interlocuteur qui adresse une demande de service s'il souhaite échanger l'information avec le conseiller du quartier. En attendant que l'on confirme l'utilité du Rapport d'autorisation des conseillers, dans la foulée des travaux à effectuer pour donner suite à la recommandation n° 1, la Direction de l'assurance de la qualité continuera d'exercer une surveillance pour savoir qu'on demande effectivement l'autorisation des interlocuteurs. La direction considère que cette recommandation est appliquée.

Mise à jour de la direction

La mise en œuvre de cette recommandation est terminée, pour donner suite à la Réponse initiale de la direction.

Évaluation du BVG

Nous avons vérifié les mesures décrites dans la mise à jour de la direction.

Les pratiques de surveillance mensuelle de l'assurance de la qualité consistent notamment à se demander si l'agent a invité son interlocuteur à fournir son adresse électronique et si oui, s'il peut aussi transmettre cette adresse au bureau du conseiller de son quartier.

Recommandation n° 24

Table 24 : Avancement

Mise à jour de la direction	Évaluation du BVG
Achevée	Achevée

Recommandation de la vérification

Que ServiceOttawa confie à un employé autorisé le soin de consigner d'avance l'approbation des heures supplémentaires et de créer et de mettre en œuvre une procédure pour les heures supplémentaires du Centre d'appels 3-1-1.

Réponse initiale de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Dans l'ensemble (pour le Centre d'appels 3-1-1 et les Centres du service à la clientèle), le budget des heures supplémentaires de la Direction des opérations avec la clientèle se chiffre à 38 000 \$ par an. Pour le Centre d'appels 3-1-1, on demande aux employés de faire des heures supplémentaires dans les situations urgentes qui ont des répercussions sur le niveau de service. L'ensemble du budget de rémunération est géré en établissant un horaire de travail d'après les heures financées disponibles. On met au point l'horaire de l'agent en faisant appel à l'outil de gestion des effectifs; le coordonnateur du Centre d'appels 3-1-1 approuve cet horaire toutes les deux semaines. L'analyste de la gestion des effectifs et le coordonnateur du Centre d'appels 3-1-1 revoit chaque jour, au besoin, l'horaire de l'agent. Le coordonnateur du Centre d'appels 3-1-1 décide de pourvoir les quarts de travail (en raison de l'absence de membres du personnel) ou d'ajouter d'autres quarts de travail (en raison d'un phénomène météorologique qui donne lieu à un volume d'appels élevé et soutenu et à une dégradation importante du niveau de service) et donne de vive voix son approbation.

ServiceOttawa élaborera, d'ici le premier trimestre de 2016, une procédure pour les heures supplémentaires Direction générale afin de s'assurer que l'on établit des pièces justificatives conformément à la politique municipale.

Mise à jour de la direction

La direction de ServiceOttawa a établi une procédure rigoureuse d'attribution des heures supplémentaires, qui a été approuvée par l'équipe de dirigeants de la Direction générale le 10 novembre 2015. Cette procédure est toujours en vigueur.

Évaluation du BVG

Nous avons vérifié les mesures décrites dans la mise à jour de la direction.

ServiceOttawa a établi, pour les heures supplémentaires, une procédure qui décrit les exigences à respecter et les pouvoirs à exercer pour approuver les heures supplémentaires. Le texte de cette procédure précise qu'il faut approuver d'avance les heures supplémentaires, sauf dans les cas où il n'est pas possible de le faire (par exemple, dans les cas d'urgence ou lorsqu'il y a un risque pour le public).

Recommandation n° 25

Table 25 : Avancement

Mise à jour de la direction	Évaluation du BVG
Achevée	Achevée

Recommandation de la vérification

Que ServiceOttawa procède à l'examen complet de sa structure organisationnelle et de ses stratégies de dotation pour veiller à faire appel aux méthodes les plus économiques et efficaces afin d'assurer le service. Cet examen consisterait notamment à modéliser la capacité et à calculer les coûts des différentes solutions de rechange pour la répartition des effectifs, en plus des décisions à prendre en continu pour l'établissement des horaires.

Réponse initiale de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Depuis que la vérification a eu lieu, ServiceOttawa fait appel au nouvel outil de gestion des effectifs pour élaborer l'horaire optimal des employés à temps plein, à temps partiel et occasionnels d'après les statistiques sur le volume des appels et les tendances de l'évolution saisonnière afin de respecter le niveau de service. À l'heure actuelle, la direction élabore un plan de dotation et une structure de gestion afin d'étayer l'horaire dans toute la mesure du possible, compte tenu de son effectif actuel d'ÉTP.

ServiceOttawa évaluera, d'ici le deuxième trimestre de 2016, sa capacité en faisant appel à la technologie de gestion des effectifs afin de calculer les heures de service nécessaires et d'établir les coûts de l'utilisation la plus économique qui soit de l'effectif, conformément aux modalités de la convention collective.

Mise à jour de la direction

La direction des Opérations avec la clientèle de ServiceOttawa a procédé à l'examen des heures de service nécessaires et à l'établissement des coûts pour assurer l'utilisation la plus économique qui soit du personnel conformément aux modalités de la convention collective. La direction a apporté des changements au plan de dotation et à la structure de gestion pour assurer l'horaire optimal. Elle continuera d'apporter continuellement à l'horaire des mises au point opérationnelles pour répondre aux impératifs opérationnels.

Évaluation du BVG

Dans le cadre de la mise en œuvre de l'outil de gestion des effectifs (Verint), on a établi un modèle de dotation en s'en remettant à l'affectation budgétaire, aux niveaux de service visés et aux exigences de la convention collective pour permettre d'assurer le service. La direction examine en permanence la répartition de l'effectif (employés à temps plein, à temps partiel et occasionnels) en tenant compte non seulement des niveaux de service visés, du budget et de la convention collective, mais aussi des événements qui pourraient avoir des répercussions sur le volume d'appels du Centre (par exemple, le cent cinquantième du Canada ou les problèmes météorologiques comme l'inondation de 2017) et y apporte les mises au point nécessaires.

Recommandation n° 26

Table 26 : Avancement

Mise à jour de la direction	Évaluation du BVG
Achevée	Achevée

Recommandation de la vérification

Que ServiceOttawa rajuste le nombre d'ÉTP non budgétés parmi l'ensemble des employés occasionnels pour mieux tenir compte des impératifs opérationnels réels.

Réponse initiale de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Depuis que la vérification a eu lieu, ServiceOttawa fait appel au nouvel outil de gestion des effectifs pour mettre au point l'horaire optimal des employés à temps plein, à temps partiel et occasionnels d'après les statistiques sur le volume d'appels et sur les tendances de l'évolution saisonnière afin de respecter le niveau de service. À l'heure actuelle, la direction élabore un plan de dotation et une structure de gestion pour étayer le calendrier dans toute la mesure du possible, compte tenu de son effectif actuel d'ÉTP.

ServiceOttawa mettra au point, d'ici le deuxième trimestre de 2016, le nombre d'ÉTP non budgétés parmi l'ensemble des employés occasionnels pour mieux tenir compte des impératifs opérationnels réels en fonction de l'horaire optimal, compte tenu de l'effectif actuel en ÉTP du Centre d'appels 3-1-1.

Mise à jour de la direction

En raison de la fluidité du modèle opérationnel des centres d'appels, on mène une analyse journalière pour tenir compte des ressources et des niveaux de service en examinant des indicateurs comme les périodes de volume élevé d'appels et de faible rendement. La direction utilise des outils comme le Call Center Wallboard pour cerner et atténuer les problèmes afin de répondre parfaitement aux besoins des clients. La direction continuera d'apporter en permanence des mises au point opérationnelles au calendrier et aux réaffectations d'effectifs (y compris les stagiaires et les employés occasionnels) pour respecter les impératifs opérationnels.

Évaluation du BVG

Comme l'indique le BVG dans son évaluation de la recommandation n° 25, la direction examine et analyse en permanence la répartition des effectifs du Centre d'appels pour assurer le service.

Recommandation n° 27

Table 27 : Avancement

Mise à jour de la direction	Évaluation du BVG
Achevée	Achevée

Recommandation de la vérification

Que ServiceOttawa passe en revue les heures de travail des agents occasionnels et détermine si, pour certains d'entre eux, les heures ont pour effet de créer une relation avec des employés à temps partiel et qu'il rajuste en conséquence ses pratiques d'établissement des horaires.

Réponse initiale de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Jusqu'en mars 2015, on a élaboré et géré l'horaire en faisant appel à des tableurs Excel. Depuis que la vérification a eu lieu, ServiceOttawa fait appel au nouvel outil de gestion des effectifs afin d'élaborer l'horaire optimal des employés à temps plein, à temps partiel et occasionnels d'après les statistiques sur le volume des appels et sur les tendances de l'évolution saisonnière afin de respecter le niveau de service. À l'heure actuelle, la direction met au point un plan de dotation et une structure de gestion pour étayer l'horaire dans toute la mesure du possible, compte tenu de son effectif actuel en ÉTP. Dans le cadre de ce travail, la direction passera en revue les heures des agents occasionnels et rajustera au besoin, d'ici le deuxième trimestre de 2016, les pratiques d'établissement de l'horaire.

Mise à jour de la direction

La direction de ServiceOttawa examine, de concert avec l'analyste des effectifs, le recours aux employés occasionnels toutes les deux semaines dans le cadre du processus d'établissement des horaires afin de veiller à respecter les exigences de la convention collective.

Le Centre d'appels 3-1-1 utilise désormais l'outil de gestion des effectifs pour cerner les périodes de pointe et les lacunes en ressources et fait appel à des agents parmi le bassin de travailleurs occasionnels pour corriger ces lacunes dans les cas nécessaires.

Évaluation du BVG

Comme l'indique le BVG dans son évaluation de la recommandation n° 25, la direction examine et analyse en permanence la répartition de l'effectif du Centre d'appels pour assurer le service.

Recommandation n° 28

Table 28 : Avancement

Mise à jour de la direction	Évaluation du BVG
Achevée	Achevée

Recommandation de la vérification

Que ServiceOttawa mène l'analyse de la charge de travail pendant les quarts de soir et de nuit afin de savoir s'il y a surcapacité et envisage d'accroître la charge de travail des agents affectés à ces quarts.

Réponse initiale de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Depuis que la vérification a eu lieu, ServiceOttawa fait appel à l'outil de gestion des effectifs pour élaborer l'horaire optimal des employés à temps plein, à temps partiel et occasionnels d'après les statistiques sur le volume d'appels et sur les tendances de l'évolution saisonnière afin de respecter le niveau de service. À l'heure actuelle, la direction élabore un plan de dotation et une structure de gestion pour étayer l'horaire dans toute la mesure du possible, compte tenu de son effectif actuel en ÉTP, et attribuera aux agents une charge de travail supplémentaire (par exemple, les réponses à apporter aux courriels) d'ici le deuxième trimestre de 2016.

Mise à jour de la direction

L'équipe de dirigeants de la Direction des opérations avec la clientèle de ServiceOttawa a analysé la charge de travail et a remanié des tâches pour mieux utiliser la capacité du personnel. Conformément à la nouvelle procédure sur les périodes de pointe de la Direction des opérations avec la clientèle, la responsabilité première des réponses à apporter aux courriels adressés au 3-1-1 et de l'enregistrement des décès a été réaffectée aux agents du quart de nuit de ServiceOttawa en date du 10 janvier 2016.

Évaluation du BVG

Nous avons vérifié les mesures décrites dans la mise à jour de la direction.

Comme l'indique le BVG dans son évaluation de la recommandation n° 11, la direction a analysé les faibles volumes d'appels, ce qui lui a permis de constater que le volume d'appels le plus faible intervient dans la période comprise entre minuit et 7 h. On a confirmé que les agents qui travaillent pendant cette plage horaire sont essentiellement responsables des réponses à apporter aux courriels et du traitement de l'enregistrement des décès.

Recommandation n° 29

Table 29 : Avancement

Mise à jour de la direction	Évaluation du BVG
Achevée	Achevée

Recommandation de la vérification

Que ServiceOttawa examine attentivement la limite imposée de dix résultats pour les recherches afin de savoir si elle est toujours nécessaire, en collaboration avec les Services de technologie de l'information; le système cesse de répondre en raison de la fonction « rechercher » dans un article de la base de connaissances, et le système de GSC ralentit, puis cesse de répondre lui aussi.

Réponse initiale de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

ServiceOttawa fera part des lacunes constatées dans le cadre de la vérification en ce qui concerne : 1) la limite du nombre de résultats des recherches de la base de connaissances; 2) le blocage du système; 3) la fonction « rechercher », afin de confirmer que ces lacunes seront corrigées dans le cadre de la mise à niveau du système de GSC d'ici le premier trimestre de 2016.

Mise à jour de la direction

Pour permettre d'intégrer le nouveau système Lagan mis à niveau et la base de connaissances, les STI ont mis au point un programme d'interface interne. Cette solution provisoire, qui répond largement aux attentes, a permis de corriger les problèmes de téléversement, de rupture des hyperliens, de blocage, de ralentissement et d'arrêt et de limite dans les résultats de recherches. On tiendra compte des autres améliorations à apporter pour remplacer éventuellement la base de connaissances.

Évaluation du BVG

Nous avons vérifié les mesures décrites dans la mise à jour de la direction.

Le BVG a confirmé, grâce à des sondages, que la limite de dix résultats par recherche a été éliminée.

Recommandation n° 30

Table 30 : Avancement

Mise à jour de la direction	Évaluation du BVG
Partiellement achevée	Partiellement achevée

Recommandation de la vérification

Que ServiceOttawa mène, en collaboration avec les directions générales opérationnelles, une analyse approfondie pour réunir d'autres renseignements détaillés sur la situation du système de GSC.

Réponse initiale de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Le compte rendu de situation sur le service est un moyen de communication important avec le public pour les demandes de service. Pendant la mise en œuvre du système de GSC dans le cadre du Programme ServiceOttawa, la direction a examiné les rapports sur la situation du service. Ces rapports sur la situation de l'entreprise n'ont pas été mis en œuvre dans le cadre du Programme ServiceOttawa en raison de la complexité des transformations techniques et opérationnelles dans la normalisation des rapports de situation et dans leur intégration avec différents systèmes dorsaux.

D'ici le deuxième trimestre de 2016, la direction soumettra au Comité de la haute direction l'analyse de la situation faite jusqu'à maintenant dans le cadre du Programme ServiceOttawa pour étude complémentaire dans le processus de clôture du Programme ServiceOttawa.

Mise à jour de la direction

La direction a élaboré une recommandation à l'intention de l'équipe de la haute direction pour l'inviter à se pencher sur la mise en œuvre de la fonction de compte rendu de situation de l'entreprise, ce qui a toutefois été retardé en raison du remaniement organisationnel du directeur municipal.

L'équipe de la haute direction a attribué à la question une priorité pour 2017-2018. Le projet a été lancé dans le cadre de la Stratégie des services numériques, pour qu'on puisse se pencher sur la situation des demandes de service. On commencera par mettre en œuvre cette approche au quatrième trimestre de 2017 afin d'améliorer les

secteurs qui ont un impact énorme, soit d'abord les Services forestiers et le Service des règlements municipaux.

Évaluation du BVG

On a confirmé que la direction a élaboré et mis en œuvre, dans deux secteurs (soit les Services forestiers et le Service des règlements municipaux) au quatrième trimestre de 2017, une meilleure fonction de compte rendu de situation. Le compte rendu de situation permet désormais à l'agent du Centre d'appels de savoir si on a commencé à donner suite à la demande de service (par exemple, si la demande de service est en cours). La direction prévoit de mettre en œuvre la fonction améliorée de compte rendu de situation auprès d'autres groupes d'ici la fin du deuxième trimestre de 2018.

Recommandation n° 31

Table 31 : Avancement

Mise à jour de la direction	Évaluation du BVG
Achevée	Repoussé à une vérification ultérieure

Recommandation de la vérification

Que la Ville consigne par écrit et communique toutes les décisions et hypothèses essentielles dans les demandes d'approbation des contrats.

Réponse initiale de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Conformément au Règlement municipal sur les achats, les pratiques normalisées de passation des marchés ont été respectées, puisque l'outil Verint a été acheté en apportant une modification au contrat existant passé en régime de concurrence pour l'acquisition de la VoIP. La Demande d'approbation du contrat (DAC) comportait une explication des raisons pour lesquelles la prorogation du contrat de la VoIP constituait le moyen d'achat approprié et la justification de la sélection de l'outil Verint comme solution opérationnelle. La DAC était accompagnée d'une analyse de rentabilisation justifiant le choix du système de gestion des effectifs, mais non les modalités selon lesquelles le fournisseur retenu respectait les exigences opérationnelles précises. Le directeur du Programme ServiceOttawa, le cadre responsable auprès de la haute direction, le président du Comité directeur et la directrice municipale adjointe des Opérations municipales, ainsi que les responsables compétents au sein de la Direction de l'approvisionnement, ont approuvé la DAC. La direction considère que cette recommandation est appliquée.

Mise à jour de la direction

La mise en œuvre de cette recommandation est terminée, pour donner suite à la Réponse initiale de la direction.

Évaluation du BVG

Le suivi de cette recommandation est reporté en raison d'une éventuelle vérification portant sur les achats. En raison de l'envergure des procédures de vérification appliquées pour s'assurer que les DAC sont suffisamment bien justifiées pour permettre de prendre des décisions, ce point est reporté et sera traité dans une prochaine vérification.

Recommandation n° 32

Table 32 : Avancement

Mise à jour de la direction	Évaluation du BVG
Achevée	Achevée

Recommandation de la vérification

Que ServiceOttawa mette en œuvre les recommandations issues du Rapport de clôture du projet d'intégration des voies de communication et qui s'appliquent à ses opérations courantes et à ses projets en cours.

Réponse initiale de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Le projet du Système d'intégration des voies de communication s'inscrivait dans le cadre du Programme ServiceOttawa, et le rapport de clôture attend d'être approuvé définitivement. Les recommandations qui pourraient s'adresser à ServiceOttawa dans le rapport de clôture approuvé seront mises en œuvre en conséquence.

Mise à jour de la direction

Dans le rapport de clôture du Système d'intégration des voies de communication, on recommande de confier à ServiceOttawa la responsabilité opérationnelle de la suite des technologies de GSC. Dans le cadre de l'accord sur le transfert du projet, ServiceOttawa est officiellement responsable, de concert avec les STI, des différents progiciels. L'accord précise que ServiceOttawa assume la responsabilité opérationnelle et la gestion du contenu de la suite de logiciels de Gestion du service à la clientèle (ECCU, optimisation des effectifs, et ainsi de suite) et que les STI interviennent comme administrateurs des accords de soutien des fournisseurs et du soutien technique pour les problèmes de logiciel et de matériel.

Évaluation du BVG

Nous avons vérifié les mesures décrites dans la mise à jour de la direction.

Le rapport final comportait deux recommandations destinées à ServiceOttawa. L'une se rapportait au soutien centralisé assuré par ServiceOttawa et l'autre, à l'établissement de la responsabilité de la suite de technologies de GSC, et ServiceOttawa a appliqué les deux recommandations.

Recommandation n° 33

Table 33 : Avancement

Mise à jour de la direction	Évaluation du BVG
Achevée	Achevée

Recommandation de la vérification

Que le Bureau du directeur municipal mette à jour la méthodologie de gestion de projet de la Ville pour obliger à revoir toutes les leçons pertinentes apprises auparavant par la municipalité dans le lancement de tous les nouveaux projets.

Réponse initiale de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Dans le cadre de la méthodologie de gestion de projet de la Ville, le personnel doit établir un ensemble de documents obligatoires sur les projets, dont le Rapport de clôture de projet. Un des éléments de ce rapport est le bilan des leçons apprises dans le cadre des projets, notamment toutes les recommandations formulées en bonne et due forme d'après les séances d'analyse des projets ou les séances consacrées aux leçons apprises. La Ville est également dotée d'une communauté de praticiens de la gestion des projets, constituée de représentants de toutes les directions générales municipales et fait régulièrement appel à cette communauté pour échanger des connaissances et faire le point sur les succès, les défis et les leçons apprises dans le cadre des projets.

Le Service des programmes municipaux et des services opérationnels mettra à jour la méthodologie de gestion de projet de la Ville d'ici le deuxième trimestre de 2016 afin d'obliger à passer en revue toutes les leçons pertinentes apprises auparavant dans le lancement de tous les nouveaux projets.

Mise à jour de la direction

La Méthodologie de gestion de projet de la Ville d'Ottawa prévoit désormais une consigne pour passer en revue les leçons apprises dans le lancement de tous les nouveaux projets. Pour étoffer l'information sur les leçons apprises dont tient déjà compte cette méthodologie, on a apporté les changements suivants :

- dans toutes les directions générales, les praticiens de la gestion de projet ont été informés de cette consigne;
- le Cadre de gestion de projet (le document d'encadrement de la méthodologie) prévoit, dans la section « Planification », une consigne qui s'énonce comme suit : « Avant de lancer un projet, il est nécessaire de passer en revue toutes les leçons pertinentes apprises dans le cadre des projets antérieurs. »;
- le Modèle de la Charte de projet de la Ville prévoit, à l'intention des membres du personnel, une consigne qui les oblige à passer en revue les leçons pertinentes apprises, de consulter les projets antérieurs de la Charte et de s'assurer que les leçons apprises constituent des intrants et des extrants essentiels dans le cadre des projets;
- on a mis au point un modèle de relevé des leçons apprises, ainsi qu'un échantillon de leçons apprises et enregistrées comme il se doit dans le cadre des projets réalisés;
- on a fait connaître cette exigence au Centre d'apprentissage de la Ville, et on en tiendra compte, désormais, dans la gestion normalisée des projets municipaux;
- on a mis à jour la Politique sur la gestion des projets pour tenir compte de cette nouvelle consigne.

Évaluation du BVG

Nous avons vérifié les mesures décrites dans la mise à jour de la direction.

La Méthodologie de gestion des projets de la Ville prévoit désormais un examen des leçons apprises dans la phase du lancement des nouveaux projets.

Recommandation n° 34

Table 34 : Avancement

Mise à jour de la direction	Évaluation du BVG
Achevée	Achevée

Recommandation de la vérification

Que ServiceOttawa évalue la possibilité de confier en sous-traitance le Centre d'appels 3-1-1.

Réponse initiale de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Dans son Plan stratégique de 2015-2018, le Conseil municipal a attribué une priorité aux services offerts par téléphone et aux comptoirs. ServiceOttawa se penchera sur différentes méthodes de prestation de services dont l'une sera la sous-traitance, dans le cadre d'une analyse de rentabilisation. On recommandera des options à la haute direction et au Conseil, le cas échéant, d'après les conclusions que tirera la direction de ServiceOttawa dans l'analyse de rentabilisation au quatrième trimestre de 2016.

Mise à jour de la direction

On a analysé attentivement la possibilité de confier en sous-traitance le Centre d'appels 3-1-1 dans le cadre de l'analyse de rentabilisation des services par téléphone et aux comptoirs de 2015.

Évaluation du BVG

En février 2016, on a procédé à une analyse de la sous-traitance, qui a notamment porté sur les résultats de l'analyse de rentabilisation des services offerts par téléphone et aux comptoirs en 2015. Malgré le caractère général de cette analyse, on a conclu que l'agence offre à la Ville des perspectives d'économies importantes; on a donc recommandé de procéder à une analyse plus circonstanciée.

Table 35 : Légende des degrés d'achèvement

Achèvement	Définition
À venir	Aucun progrès tangible n'a été réalisé. L'élaboration de plans non officiels n'est pas considérée comme un progrès tangible.
Partiellement achevée	La Ville a entamé la mise en œuvre, mais celle-ci n'est pas encore terminée.
Achevée	La mesure a été prise, ou les structures et les processus fonctionnent comme il se doit et ont été entièrement adoptés dans tous les secteurs concernés de la Ville.
Ne s'applique plus	La recommandation est désuète en raison de l'écoulement d'un délai, de l'adoption de nouvelles politiques, etc.