



Bureau du vérificateur général

Vérification du Centre d'appels 3-1-1

Résumé

Déposé devant le Comité de la vérification – le 26 novembre 2015

Table des matières

Résumé.....	1
Introduction.....	1
Contexte.....	1
Objectifs de la vérification.....	1
Résumé des principales constatations.....	2
Recommandations et réponses de la direction.....	8
Économies potentielles.....	24
Conclusion.....	24
Remerciements.....	24

Résumé

Introduction

La vérification du Centre d'appels 3-1-1 figurait dans le Plan de vérification de 2014 du Bureau du vérificateur général (BVG), approuvé par le Conseil le 26 mars 2014.

Contexte

Le Centre d'appels 3-1-1, où sont centralisés les appels de la Ville, fait partie de la Direction des opérations avec la clientèle de ServiceOttawa. Il permet de renseigner les résidents, les entreprises et les touristes sur les programmes, les politiques, les procédures, les permis, les barèmes tarifaires, etc., de la Ville. Le Centre d'appels 3-1-1 est ouvert six jours par semaine pour les questions et les demandes de service (par téléphone ou par courriel), et en tout temps pour les demandes urgentes (p. ex. pannes de feux de circulation, bris de conduites d'eau et plaintes relatives aux règlements municipaux).

En 2014, les employés du 3-1-1 ont créé environ 250 000 demandes de services en réponse à des appels ou à des courriels et ont répondu à 500 000 appels de clients internes et externes. Le Centre comptait 30,4 ETP (agents, agents principaux et coordonnateurs) et avait un budget de fonctionnement de 2,4 millions de dollars.

Deux directions de ServiceOttawa contribuent directement au Centre d'appels : la Direction des services Web et de la gestion des connaissances et la Direction de l'assurance de la qualité, des normes et de l'amélioration continue. La première s'assure que la base de connaissances, où toute l'information de la Ville est rassemblée, contient des renseignements exacts et à jour. La deuxième est responsable des programmes d'assurance de la qualité du 3-1-1. Elle effectue le suivi de la satisfaction de la clientèle à l'aide de sondages et s'assure que l'information donnée au téléphone est exacte et complète grâce à un système d'écoute des appels.

Objectifs de la vérification

La vérification avait pour objectifs :

1. d'évaluer l'efficacité des processus utilisés pour informer chaque conseiller des problèmes qui surviennent dans son quartier;
2. d'évaluer l'efficacité du système de gestion du rendement, y compris de l'assurance de la qualité;
3. d'évaluer l'efficacité de la gestion du temps d'attente et la rapidité pour répondre aux courriels;

4. d'évaluer l'exactitude de l'information fournie par le Centre d'appels 3-1-1;
5. d'évaluer si les employés utilisent les ressources du 3-1-1 de manière efficace et efficiente afin d'offrir le meilleur service à la clientèle possible;
6. d'évaluer la mise en place des systèmes de soutien au Centre d'appels (p. ex. Gestion des services aux citoyens ou Lagan et Optimisation des effectifs ou Verint);
7. de vérifier la mise en œuvre de la recommandation formulée lors de la vérification du Centre d'appels 3-1-1 de 2007 (qui n'avait pas été réalisée au moment de la vérification de suivi en 2009) : « Que l'équipe de direction du 3-1-1 suive la directive du Conseil et fasse des recherches sur la possibilité de faire appel à des sous-traitants. »

Résumé des principales constatations

Au cours de la vérification, nous avons fait différentes constatations en ce qui concerne les points suivants :

- avis transmis aux conseillers à propos des problèmes dans leur quartier;
- processus d'assurance de la qualité;
- niveau de service pour les appels téléphoniques : calculs et rapports;
- rapport sur le nombre total de demandes de services;
- niveau de service pour les demandes par courriel;
- gestion du temps d'attente;
- exactitude des articles de la base de connaissances, principale source d'information de la Ville;
- exactitude de l'information donnée par les agents du 3-1-1;
- gestion des ressources humaines;
- mise en œuvre des systèmes d'optimisation des effectifs et de gestion des services aux citoyens;
- possibilité de confier le Centre d'appels 3-1-1 à des sous-traitants;
- santé et sécurité au travail.

Avis transmis aux conseillers à propos des problèmes dans leur quartier

1. Dans trois services, les pratiques et les procédures opérationnelles normalisées pour aviser un conseiller des problèmes qui surviennent dans son quartier sont claires, uniformes et adéquates, si elles sont respectées. Toutefois, les procédures opérationnelles normalisées du Service de gestion de l'eau potable pour aviser un conseiller en cas de coupures d'eau prévues ne sont pas respectées; nous sommes actuellement en train de remédier à la situation.

2. Le rôle du Bureau de gestion des mesures d'urgence pour aviser un conseiller des problèmes est clairement présenté dans les documents de programmes et de procédures.
3. Actuellement, l'information est transmise au conseiller dans le rapport d'autorisation quotidien si la personne qui appelle a consenti à transmettre l'information de la demande de service au conseiller. Il est également possible d'avoir accès aux avis dans la base de données ouvertes puisque l'information complète de toutes les demandes de service y est répertoriée, mais pas les renseignements personnels des demandeurs.
4. Les agents du 3-1-1 ne demandent pas systématiquement l'adresse courriel des personnes qui appellent ni s'ils peuvent transmettre l'information sur la demande de service au conseiller, ce qui réduit le nombre de demandes qui apparaissent sur les rapports d'autorisation du conseiller.

Processus d'assurance de la qualité

5. Les sondages effectués après l'appel (sondages par système de réponse vocale interactive [SRVI], proposés à une personne sur deux) indiquent qu'en général, la plupart des clients sont satisfaits des services du 3-1-1. Il y a toutefois des périodes où le taux de satisfaction était moins élevé; cette information n'est actuellement pas transmise lors des réunions de l'équipe de direction de ServiceOttawa.
6. Le processus d'assurance de la qualité en place est adéquat; celui-ci est assuré par des analystes de l'assurance qualité qui écoutent et attribuent une note aux appels pris par différents agents. Cependant, la sélection des appels lors du processus d'écoute est aléatoire et ne tient pas compte des notes antérieures des agents.

Niveau de service pour les appels téléphoniques : calculs et rapports

7. L'objectif est de répondre à 80 % des appels en 120 secondes. Cet objectif n'a toutefois pas été approuvé officiellement, et aucune justification n'a été fournie afin d'expliquer le choix de ce niveau de service.
8. Dans le rapport semestriel sur le rendement présenté au Conseil, on considère qu'un agent a répondu aux appels abandonnés (lorsque la personne raccroche) au cours des 120 premières secondes, ce qui pourrait donner un aperçu trompeur du rendement. Les données sur les appels abandonnés ne sont ni présentées ni analysées dans les rapports sur le niveau de service soumis au Conseil.

Rapport sur le nombre total de demandes de services

9. L'information sur les demandes de service présentée dans le rapport semestriel sur le rendement est compilée manuellement, ce qui exige beaucoup de temps et est sujet à l'erreur humaine puisqu'il faut combiner les données de différents systèmes. Par conséquent, les chiffres sur les demandes de service présentés dans le rapport comportaient quelques petites erreurs.

Niveau de service pour les demandes par courriel

10. Il existe deux niveaux de service différents pour les demandes par courriel, un pour le public (cinq jours ouvrables) et un autre pour les conseillers (deux heures d'ouverture). Aucun des deux n'a été approuvé. De plus, ces objectifs n'ont pas été atteints régulièrement en 2014.
11. La grande majorité des courriels sont traités pendant les heures d'ouverture et ne sont pas confiés aux agents qui travaillent en dehors de ces heures. Ces derniers seraient en mesure de répondre à un plus grand nombre de courriels, ce qui améliorerait le délai de réponse.

Gestion du temps d'attente

12. Le temps d'attente a une incidence sur la satisfaction de la clientèle et le niveau de service. Au cours des 12 séances d'écoute des appels, le temps d'attente variait entre 0 et 16 minutes. Le Centre d'appels n'a pas de pratiques uniformes ni de procédures écrites assorties d'objectifs pour gérer le temps d'attente de façon continue et ainsi assurer la régularité des réponses.

Exactitude des articles de la base de connaissances, principale source d'information de la Ville

13. La base de connaissances répertorie environ 1 900 articles qui constituent la principale source d'information des agents du Centre d'appels. Des spécialistes des différents domaines révisent ces articles afin d'assurer l'exactitude des renseignements; les articles sont ensuite transmis à un réseau d'employés qui agissent comme personnes-ressources des services. Celles-ci ont la responsabilité de veiller à ce que les articles de la base de connaissances qui concernent leur service soient à jour et exacts. Toutefois, certaines personnes-ressources se sont vu confier cette tâche sans qu'on leur donne accès à la base de connaissances ou qu'on leur remette une liste des articles dont ils sont responsables.

14. Les articles de la base de connaissances doivent être révisés régulièrement afin qu'ils demeurent toujours exacts. Les personnes-ressources des services en ont révisé un échantillon : 60 % des articles étaient inexacts ou désuets ou encore n'étaient pas à jour, ce qui augmente le risque qu'un agent du Centre d'appels donne la mauvaise information aux clients.
15. Certains articles contiennent des hyperliens qui renvoient à d'autres sources internes ou externes et à une version de l'article dans l'autre langue officielle. Au terme de tests, nous avons découvert que 14 % des liens vers d'autres sources et 8 % des liens vers l'article dans l'autre langue ne fonctionnaient plus. Cette situation peut faire augmenter la durée des appels puisque l'agent devra alors utiliser d'autres sources pour trouver l'information demandée par le client.

Exactitude de l'information donnée par les agents du 3-1-1

16. Au cours de 12 séances d'écoute des appels, nous avons été impressionnés par les connaissances et l'expérience des agents du 3-1-1 qui ont su répondre facilement et rapidement à toutes sortes de questions. Par contre, les agents semblent avoir répondu à la plupart d'entre elles sans consulter la base de connaissances. L'équipe de direction du Centre d'appels compte sur le fait que les agents la consultent pour garantir que l'information transmise est à jour.
17. En ce qui concerne la formation des agents, aucun problème n'a été soulevé lors de l'évaluation. Tous les nouveaux agents avaient suivi la formation de base, les agents ont participé à des séances d'encadrement, et les formations obligatoires sur l'accessibilité, la santé et sécurité, le SIMDUT et autres ont toutes été suivies.
18. Certains appels doivent être redirigés aux centres d'appels des Services sociaux et communautaires ou de la facturation des services d'eau, de l'impôt foncier et des recouvrements. Toutefois, 6 % des appels ont été redirigés au SRVI plutôt qu'aux centres d'appels directement. Une fois qu'il a été mis en communication avec le SRVI, le client doit choisir la bonne ligne. Ce processus prolonge la durée de l'appel pour le client, mais laisse à l'agent une « pause » de 10 secondes entre deux appels.

Gestion des ressources humaines

19. Tous les postes du Centre d'appels n'étaient pas pourvus en 2014; le taux de vacance des ETP s'élevait à 10 %. Cette situation pourrait expliquer en partie pourquoi la Direction des opérations avec la clientèle a dépassé son budget prévu pour les heures supplémentaires cette année-là. Elle pourrait aussi

expliquer pourquoi les employés du 3-1-1 ont pris plus de congés de maladie que les employés de la Ville en moyenne et être à l'origine du taux de roulement du personnel de 14 %.

20. Le Centre d'appels comptait un poste occasionnel non prévu au budget en 2014, toutefois les employés occasionnels ont travaillé au total l'équivalent de 3,7 ETP. Ainsi, le recours aux employés occasionnels n'est pas bien représenté dans le budget du 3-1-1.

21. Les agents qui font le quart de nuit (de 23 h à 7 h) n'ont peut-être pas assez de travail. En effet, ils répondent à moins d'appels par heure et à moins de courriels que les employés qui font le quart de jour et ils ne traitent que peu d'enregistrement de décès.

Mise en œuvre des systèmes d'optimisation des effectifs et de gestion des services aux citoyens

22. Le contrat pour l'acquisition du système de gestion des services aux citoyens et sa mise en œuvre a été octroyé et dûment autorisé puisqu'il a été conclu conformément au *Règlement municipal sur les achats*.

23. Nous avons ciblé des éléments du système de gestion des services aux citoyens qui pourraient être améliorés. Par exemple, le système permet seulement d'indiquer qu'une demande de service est « ouverte » ou « fermée », ce qui donne peu d'information et pourrait être insuffisant pour répondre à un résident qui fait le suivi de sa demande de service. De plus, il faudra améliorer la fiabilité du système puisque nous avons remarqué qu'il arrive qu'il ralentisse et arrête de fonctionner.

24. Le dossier de décision qui a servi à justifier le projet d'optimisation des effectifs n'était pas suffisamment convaincant. Les avantages présentés dans ce dossier étaient soit « accessoires » (hausse de la satisfaction de la clientèle), soit potentiellement mesurables, mais n'avaient pas d'objectifs.

25. La question de l'optimisation des effectifs a été résolue par la modification d'un contrat sur la solution de VoIP de 2010. Deux solutions pour l'optimisation des effectifs pouvaient convenir aux plateformes de VoIP de la Ville : le système en place et le système d'un compétiteur. Les raisons derrière la décision n'ont pas été complètement énumérées dans la demande d'approbation de contrat ni dans le dossier de décision s'y rattachant.

26. L'installation du système d'optimisation des effectifs est presque terminée, cependant certaines fonctions demandées n'ont pas encore été installées (p. ex. capture de l'écran de l'agent pendant l'appel). Nous croyons que le processus d'assurance de la qualité sera grandement amélioré une fois que l'installation sera complétée. Ce retard est causé par un problème avec le stockage d'information de systèmes externes sur les serveurs de la Ville, problème qui n'a été découvert que tard dans le projet.
27. Depuis la mise en place du module pour la gestion des effectifs du système d'optimisation des effectifs en mars 2015, nous n'avons pas pu profiter de tous les avantages prévus. En effet, une grande partie du processus doit toujours être fait manuellement, et certains facteurs comme l'ancienneté, les affectations à long terme ou l'indisponibilité ne sont pas pris en considération par le logiciel pour préparer l'horaire bimensuel. De plus, ce module n'est pas lié au système SAP, donc l'information sur les heures supplémentaires et les congés de maladie doit toujours être saisie manuellement dans une feuille de calcul Excel.

Possibilité de confier le Centre d'appels 3-1-1 à des sous-traitants

28. L'une des recommandations formulées dans la vérification du Centre d'appels 3-1-1 de 2007 consistait à évaluer la possibilité de confier le Centre d'appels à des sous-traitants. Cette évaluation n'a pas été réalisée. L'équipe de direction prévoit ajouter cette option à un prochain dossier de décision.

Santé et sécurité au travail

29. Aucun problème à l'égard de la santé et sécurité au travail n'a été soulevé.

Recommandations et réponses de la direction

Recommandation 1

Que ServiceOttawa, en collaboration avec les bureaux des conseillers, examine la possibilité de remplacer les rapports d'autorisation par les données ouvertes actuellement disponibles ou qu'il demande aux bureaux de proposer des façons d'améliorer l'utilité et l'efficacité du rapport d'autorisation ainsi que des sujets qui intéressent les conseillers et à propos desquels ils aimeraient avoir pl`

Réponse 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 divulgation d'information importante concernant les quartiers et la ville à la population. Le modèle actuel du rapport a été pensé pour être importé dans le programme de gestion des dossiers des conseillers (ACT). Comme l'indiqué la vérification, les données ouvertes ne fournissent pas de renseignements personnels au conseiller et donc ne peuvent pas répondre à l'exigence relative à la divulgation d'information que les conseillers trouvent utile. De plus, le rapport d'autorisation comprend de l'information obtenue au cours du processus de soumission de demande de service en ligne, ce qui ne nécessite pas de personnel.

La direction est d'accord qu'il serait bon d'améliorer les rapports de données ouvertes actuellement accessibles en ligne et sur le portail des conseillers afin que ces derniers puissent voir les tendances par rapport aux types d'appels et au nombre d'appels tant pour leur quartier que pour l'ensemble de la ville. ServiceOttawa effectuera un sondage auprès des conseillers et présentera au Conseil les résultats obtenus sur l'opportunité de conserver le rapport d'autorisation au cours du premier trimestre de 2016. De plus, dans le cadre du Projet Données ouvertes, ServiceOttawa examinera la possibilité de rendre la consultation des données du 3-1-1 plus conviviale afin de répondre aux besoins des conseillers, et ce, d'ici le troisième trimestre de 2016.

Recommandation 2

Qu'en plus de passer en revue l'ensemble des résultats des sondages effectués après les appels, ServiceOttawa analyse des éléments plus concrets afin de cibler les moments où les résultats sont beaucoup plus faibles que la normale (p. ex. les soirs et les fins de semaine), et que des changements opérationnels

soient faits dans le but d'améliorer le service à la clientèle et la satisfaction des clients.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

La vérification a constaté qu'en 2014, 87 % des clients ont été satisfaits ou très satisfaits des services du 3-1-1. L'évaluation de la satisfaction de la clientèle est l'une des 72 mesures stratégiques et opérationnelles que l'équipe de gestion du Service étudie chaque trimestre pour guider la prise de décisions concernant la prestation des services et les améliorations à y apporter.

D'ici le deuxième trimestre de 2016, ServiceOttawa effectuera une analyse détaillée des sondages de satisfaction de la clientèle effectués après les appels en 2014 afin de déterminer si les résultats sont beaucoup plus faibles que la normale lors de certaines périodes et si certaines améliorations opérationnelles pourraient avoir une influence concrète sur la satisfaction de la clientèle.

Recommandation 3

Que ServiceOttawa mette en place un processus de sélection des agents pour les évaluations d'assurance de la qualité qui s'appuie sur les notes antérieures et qui assure l'évaluation de tous les agents.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

La vérification a jugé que le processus d'assurance de la qualité était adéquat et a confirmé que les séances d'équipe servant à assurer l'uniformité, le bon calibrage, la subjectivité et l'attribution de note ainsi que les sondages de satisfaction par SRVI proposés après les appels constituent des pratiques exemplaires.

En ce moment, la sélection des agents à évaluer est effectuée de manière aléatoire ou est faite à la demande d'un superviseur; les résultats sont comparés à un barème de référence mis en place au début du programme d'assurance de la qualité. D'ici le premier trimestre de 2016, ServiceOttawa documentera officiellement le processus de sélection des agents pour les évaluations d'assurance de la qualité en s'appuyant sur les notes antérieures et en assurant que chaque agent soit évalué, ainsi que le processus utilisé pour informer les coordonnateurs.

Recommandation 4

Que ServiceOttawa réalise une analyse financière détaillée des différentes normes du niveau de service pour les appels et les courriels et qu'il en demande l'approbation officielle à la haute direction et au Conseil.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Les niveaux de service sont établis en fonction de la satisfaction des clients et des ressources financières dont dispose la municipalité. Ces normes de service sont des objectifs que les municipalités se fixent d'après les ressources dont elles disposent, le volume d'appel et les services qu'elles offrent pour atteindre le seuil de satisfaction désiré.

Le service 3-1-1 a été mis en place en 2005. Le rendement du 3-1-1 par rapport à ses normes de service sont présentés au Conseil dans le cadre du processus budgétaire et du rapport semestriel sur le rendement depuis 2006.

En respectant les orientations budgétaires approuvées par le Conseil le 14 octobre 2015, l'équipe de direction réalisera une analyse financière détaillée des différentes normes du niveau de service pour les appels et les courriels et demandera l'approbation du niveau de service et du budget à la haute direction et au Conseil avant le dépôt du budget au troisième trimestre de 2017.

Recommandation 5

Que ServiceOttawa présente au Conseil et à la haute direction un rapport sur tous les temps d'attente et les appels abandonnés et qu'il leur explique comment les niveaux de service sont calculés dans le rapport semestriel présenté au Conseil, et que ServiceOttawa consulte le Service des programmes municipaux et des services opérationnels pour connaître quelles autres données seraient utiles aux intervenants.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Un rapport sur les mesures du 3-1-1 a été réalisé en 2006 selon les données disponibles et les besoins du Conseil à cette époque. L'équipe de direction consultera le Service des programmes municipaux et des services opérationnels pour connaître les mesures du 3-1-1 qui seraient utiles aux intervenants et présentera les données sur les temps d'attente et les appels abandonnés dans le

rapport semestriel sur le rendement présenté au Conseil au début du premier trimestre de 2017.

Recommandation 6

Que ServiceOttawa fasse une analyse complète des appels abandonnés, qui respectent ou dépassent le niveau de service établi, de manière à guider la prise de décisions sur les ressources et les normes du niveau de service qui sont vitales pour le Centre d'appels.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

ServiceOttawa réalisera une analyse complète des appels abandonnés, qui respectent ou dépassent le niveau de service établi, en s'appuyant sur les données disponibles, et ce, d'ici le premier trimestre de 2016.

Recommandation 7

Que ServiceOttawa vérifie l'exactitude de l'information soumise au Conseil et que la documentation sur l'examen et l'approbation de la direction soit conservée.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Le rapport semestriel sur le rendement présenté au Conseil a été réalisé en 2006 à l'aide de nombreux systèmes et processus manuels. Les systèmes anciens n'étant presque plus utilisés, ServiceOttawa s'appuiera désormais sur les données d'une seule base de données qui sera présentée au Conseil dans les prochains rapports. De plus, depuis le troisième trimestre de 2015, la source des données ainsi que l'examen et l'approbation de la direction sont conservés. L'équipe de direction considère que la mise en œuvre de la présente recommandation est terminée.

Recommandation 8

Que ServiceOttawa travaille en collaboration avec le Service de technologie de l'information pour chercher des façons d'améliorer les systèmes et les processus utilisés pour gérer les courriels du 3-1-1.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Les demandes de services envoyées par courriel sont actuellement traitées à l'aide du système de gestion des services aux citoyens. Bien que les clients qui envoient leur demande par courriel soit peu nombreux, ServiceOttawa transférera les courriels qui sont en lien avec la gestion des courriels au Service de technologie de l'information (STI) pour qu'il puisse évaluer les améliorations pouvant être apportées au système en place. Les exigences des clients seront soumises au STI d'ici le premier trimestre de 2016.

Recommandation 9

Que ServiceOttawa divulgue l'information sur les niveaux de service pour les courriels dans le rapport semestriel sur le rendement présenté au Conseil.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

L'équipe de direction reconnaît que le niveau de service pour les courriels est un indicateur important de l'expérience client, ainsi elle est d'accord que l'information à ce sujet soit divulguée dans le rapport semestriel sur le rendement présenté au Conseil. Elle présentera donc le niveau de service du 311@ottawa.ca dans le rapport du premier trimestre de 2017.

ServiceOttawa a mis en place une manière de fonctionner à l'interne conçue spécialement pour aider les conseillers à réaliser leur travail, ceux-ci peuvent donc communiquer à l'aide d'un service de courriel distinct du 311@ottawa.ca. Jusqu'à présent en 2015, 71 % des demandes des conseillers étaient traitées en moins d'une journée, 93 % en deux jours et 99 % en trois jours. Puisqu'il s'agit d'un processus interne, les données à ce sujet ne seront pas incluses dans le rapport semestriel.

Recommandation 10

Que ServiceOttawa réalise une analyse comparative par rapport à d'autres villes canadiennes similaires afin de comparer les coûts par appel et par courriel ainsi que d'autres données pertinentes de manière à obtenir une vision plus juste du rendement et à cibler des points précis à améliorer.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Actuellement, la comparaison des données entre différentes municipalités est réalisée dans le cadre de l'Initiative d'analyse comparative des services municipaux

de l'Ontario (IACSM), mais les services du 3-1-1 n'en font pas partie. D'ici le premier trimestre de 2016, l'équipe de direction recommandera au Service des programmes municipaux et des services opérationnels d'inclure les mesures de rendement du 3-1-1 à l'IACSM.

Recommandation 11

Que ServiceOttawa établisse la manière la plus rentable d'atteindre ses normes de rendement pour les courriels. Envisager la possibilité de confier les courriels aux agents qui travaillent à des moments où le volume d'appels est plus faible et de former le personnel au besoin.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

ServiceOttawa conçoit que le service par courriel est encore très peu utilisé par les clients du 3-1-1. Grâce à l'outil de gestion des effectifs mis en place au printemps 2015, l'équipe de direction peut maintenant cibler les moments et les jours favorables pour répondre aux courriels. D'ici le troisième trimestre de 2016, ServiceOttawa élaborera une marche à suivre pour traiter les courriels durant les périodes où le volume d'appels est plus faible

Recommandation 12

Que ServiceOttawa mette en place une procédure pour réduire le temps d'attente et qu'il demande aux représentants des services à la clientèle de répondre aux appels pendant les périodes où le volume d'appels est élevé.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Le volume d'appels du Centre d'appels 3-1-1 varie en fonction des conditions météorologiques, par exemple les chutes de neige et le vent, des tendances saisonnières, comme le dégel printanier et le processus d'inscription aux programmes, ainsi que des changements apportés à la prestation des services. Le temps d'attente au téléphone est géré grâce à un horaire de travail, établi selon les tendances quotidiennes et saisonnières observées au fil des ans, et de l'enveloppe budgétaire de la Direction des opérations avec la clientèle. Cet horaire est créé à partir du nouvel outil de gestion des effectifs mis en place en mars 2015 qui tient compte des facteurs énoncés précédemment. Les décisions sur la gestion du temps d'attente quotidien sont prises en temps réel selon l'expérience et le jugement des agents principaux, des coordonnateurs et du gestionnaire de la Direction.

D'ici le deuxième trimestre de 2016, l'équipe de direction mettra en place une procédure qui comprendra une série de critères pour encadrer la prise de décisions des gestionnaires en ce qui concerne la gestion du temps d'attente et l'affectation des représentants des services à la clientèle pendant les périodes où le volume d'appels est anormalement élevé.

Recommandation 13

Que ServiceOttawa donne accès à la base de connaissances à toutes les personnes-ressources et qu'il leur fournisse la liste des articles de la base de connaissances en lien avec le service dont ils sont responsables.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

La création d'une base de connaissances faisait partie du processus d'élaboration et de mise en œuvre du service de gestion des services aux citoyens en 2011 et en 2012 dans le cadre du programme ServiceOttawa. Considérant la grande quantité d'activités à intégrer dans la base de connaissances, la première étape était d'y ajouter directement l'information existante. Les personnes-ressources désignées sont responsables de vérifier que les articles de leur service sont à jour et exacts. D'ici le quatrième trimestre de 2015, une liste des articles dont ils sont responsables et les accès nécessaires leur seront remis.

Recommandation 14

Que ServiceOttawa s'assure que les services remettent une version française et anglaise des articles à la Direction des services Web et de la gestion des connaissances afin qu'ils soient ajoutés en même temps ou presque à la base de connaissances.

Réponse de la direction

Il en va de la responsabilité des personnes-ressources des services de s'assurer que les articles sont exacts et à jour. ServiceOttawa enverra un communiqué officiel aux personnes-ressources et aux chefs de service pour leur rappeler qu'ils doivent publier leurs articles dans les deux langues officielles. Il demandera également aux chefs de service de confirmer par écrit que tous les articles sont publiés en français et en anglais et qu'ils sont révisés dans le cadre du processus de révision annuel. Cette tâche sera terminée durant le quatrième trimestre de 2015.

Recommandation 15

Que ServiceOttawa mette en place des séances d'information régulières ou toutes autres méthodes efficaces pour faire connaître la base de connaissances et tout autre système que peuvent consulter les bureaux des conseillers et les employés municipaux pour obtenir l'information directement.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

ServiceOttawa créera un module de formation virtuelle sur la base de connaissances et le déposera sur Ozone et le portail des conseillers. Une note d'information sera également ajoutée à la documentation d'orientation utilisée pour la formation de nouveaux employés des bureaux des conseillers d'ici le troisième trimestre de 2016.

Recommandation 16

Que ServiceOttawa passe en revue les accès à la base de connaissances et son utilisation, puis qu'il modifie les accès au besoin.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

ServiceOttawa travaille actuellement avec le STI pour proposer de nouvelles améliorations dans le cadre du projet de mise à niveau du système de gestion des services aux citoyens; un nouvel outil de la base de connaissances sera mis en place. Les rôles, les responsabilités et les accès seront passés en revue pour chacun des services opérationnels d'ici le quatrième trimestre de 2016.

Recommandation 17

Que ServiceOttawa mette en place un processus officiel afin que chaque article soit révisé au moins une fois par an, conformément aux Lignes directrices pour la rédaction des articles de la base de connaissances.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Chaque personne-ressource se verra remettre la liste des articles dont elle est responsable afin qu'elle puisse les passer en revue et les réviser au besoin. ServiceOttawa mettra en place une procédure officielle de révision annuelle d'ici le deuxième trimestre de 2016.

Recommandation 18

Que ServiceOttawa automatise davantage le cycle de gestion des articles de la base de connaissance, notamment l'indication de la date de révision, l'assignation dans le système des personnes-ressources et des experts du service en la matière ainsi que l'élaboration d'un système de création automatique de rapport ou un procédé similaire pour cibler les articles qui doivent être révisés.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

ServiceOttawa ajoutera la possibilité d'automatiser le processus de notification des articles à réviser à la liste du STI des exigences des clients, dans le cadre du projet de mise à niveau du système de gestion des services aux citoyens, et remettra aux Services les accès nécessaires à la gestion de leurs articles d'ici le quatrième trimestre de 2016.

Recommandation 19

Que ServiceOttawa examine le système de gestion des services aux citoyens pour ajouter une fonction qui faciliterait l'intégration des articles à la base de connaissances et qui assureraient la permanence des hyperliens.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

ServiceOttawa demandera au STI de veiller à ce que l'intégration des articles à la base de connaissances soit facilitée, sans que les hyperliens soient brisés. Le STI travaillera avec le fournisseur afin de déterminer si cette exigence sera respectée dans la nouvelle version du système de gestion des services aux citoyens; elle sera réalisée dans le cadre du projet de mise à niveau du système d'ici le quatrième trimestre de 2016.

Recommandation 20

Que ServiceOttawa s'assure que les agents cessent de rediriger les appels vers le SRVI.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

La vérification a constatée qu'il arrive que les appels soient redirigés vers le SRVI plutôt que vers le Service adéquat. L'équipe de direction du Centre d'appels 3-1-1 a avisé le personnel par communiqué que cette pratique n'est pas conforme aux pratiques de transfert d'appels du Centre. Une analyse récente, effectuée par la Direction de l'assurance de la qualité, des normes et de l'amélioration continue, a permis de démontrer que cette technique avait été employée dans moins de 0,3 % des cas entre juillet et septembre 2015. La Direction continue néanmoins de surveiller cette pratique dans le cadre de son programme d'écoute des appels. L'équipe de direction considère que la mise en œuvre de la présente recommandation est terminée.

Recommandation 21

Que ServiceOttawa réévalue la possibilité de permettre aux agents d'accéder à leur horaire sur le système de gestion des effectifs à distance.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Depuis que la vérification a été réalisée, le 3-1-1 a mis en place les fonctionnalités suivantes : prévision de l'horaire en fonction du volume d'appels des années précédentes et des tendances, préparation des horaires selon ces données et la disponibilité des employés à court et à long terme, et possibilité pour les employés d'intégrer leurs congés à l'aide du logiciel Verint. À l'heure actuelle, le STI indique que les agents ne peuvent accéder à leur horaire à distance pour des raisons de sécurité. D'ici le premier trimestre de 2016, ServiceOttawa demandera à ce que la décision soit réexaminée.

Recommandation 22

Que ServiceOttawa vérifie si le système de gestion des effectifs permet actuellement d'automatiser certains processus et qu'il commence à y avoir recours (p. ex. algorithme pour gérer les pauses et l'heure des repas et indicateurs pour les agents occupés) ou qu'il évalue la possibilité d'obtenir ces processus (si les avantages en valent le prix).

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

ServiceOttawa a mis en œuvre l'outil de gestion des effectifs en mars 2015 et a formé un nouvel analyste de gestion de l'effectif. Maintenant que l'outil a été mis en place, qu'il est fonctionnel et que l'analyste a pu l'utiliser pendant six mois,

ServiceOttawa établira les règles opérationnelles nécessaires à l'automatisation des pauses et des heures de repas des agents d'ici le troisième trimestre de 2016.

Recommandation 23

Que ServiceOttawa s'assure que les agents demandent systématiquement l'adresse courriel à la personne qui appelle et son approbation pour transmettre l'information au conseiller de quartier, ou qu'il réexamine l'utilité des rapports d'autorisation avec les conseillers, conjointement avec la recommandation 1.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

L'équipe de direction a envoyé un communiqué officiel aux agents pour leur rappeler qu'ils doivent demander à toutes les personnes qui déposent une demande de service si elles acceptent que l'information soit transmise au conseiller. En l'attente d'une confirmation sur l'utilité du rapport d'autorisation des conseillers, conformément au travail effectué dans le cadre de la recommandation 1, la Direction de l'assurance de la qualité, des normes et de l'amélioration continue continuera de vérifier si les demandes d'approbation sont effectuées. L'équipe de direction considère que la mise en œuvre de la présente recommandation est terminée.

Recommandation 24

Que ServiceOttawa mandate officiellement une personne pour consigner l'approbation des heures supplémentaires à l'avance et qu'il élabore et mette en place une procédure pour les heures supplémentaires au Centre d'appels.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Le budget combiné pour les heures supplémentaires (du 3-1-1 et des centres du service à la clientèle) de la Direction des opérations avec la clientèle s'élève à 38 000 \$ par année. Les heures supplémentaires au 3-1-1 contribuent à faire face aux situations urgentes qui ont des répercussions sur le niveau de service. L'ensemble du budget de rémunération est géré par la création d'un horaire de travail qui s'appuie sur les heures financées disponibles. L'horaire des agents est établi à l'aide de l'outil de gestion des effectifs et approuvé par le coordonnateur du 3-1-1 toutes les deux semaines. Il est ensuite passé en revue quotidiennement par l'analyste de gestion de l'effectif et par le coordonnateur au besoin. Ce dernier détermine si les quarts de travail seront comblés (en raison de l'absence d'un employé) ou si des quarts supplémentaires seront ajoutés (en raison d'un

événement météorologique provoquant un volume d'appels élevé et soutenu ainsi qu'une diminution importante du niveau de service) et en donne l'approbation oralement.

ServiceOttawa mettra en place une procédure pour les heures supplémentaires afin de garantir que la documentation soit conforme aux politiques municipales, et ce, d'ici le premier trimestre de 2016.

Recommandation 25

Que ServiceOttawa revisite complètement sa structure organisationnelle et ses stratégies d'embauche pour garantir que les services sont offerts de la manière la plus rentable et la plus efficace possible; cette révision doit comprendre la modélisation de la capacité et l'évaluation des coûts associés à l'assignation de personnel de différents services (en plus des autres pratiques d'établissement des horaires).

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Depuis la réalisation de la vérification, ServiceOttawa s'est servi du nouvel outil de gestion des effectifs pour élaborer un horaire optimal pour les employés à temps plein et à temps partiel et les employés occasionnels en fonction du volume d'appels des années précédentes et des tendances saisonnières, afin de respecter le niveau de service. L'équipe de direction élabore actuellement un plan de dotation et une structure de gestion en lien avec l'horaire, dans la mesure du possible selon l'effectif d'ETP actuel.

ServiceOttawa évaluera sa capacité à l'aide du système de gestion des effectifs afin de déterminer les heures de travail et d'établir les coûts pour une utilisation optimale du personnel, conformément aux modalités de la convention collective, d'ici le deuxième trimestre de 2016.

Recommandation 26

Que ServiceOttawa rectifie le nombre d'ETP non prévus au budget parmi les employés occasionnels afin qu'il corresponde davantage aux besoins opérationnels actuels.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Depuis la réalisation de la vérification, ServiceOttawa s'est servi du nouvel outil de gestion des effectifs pour élaborer un horaire optimal pour les employés à temps plein et à temps partiel et les employés occasionnels en fonction du volume d'appels des années précédentes et des tendances saisonnières, afin de respecter le niveau de service. L'équipe de direction élabore actuellement un plan de dotation et une structure de gestion en lien avec l'horaire, dans la mesure du possible selon l'effectif d'ETP actuel.

ServiceOttawa rectifiera le nombre d'ETP non prévus au budget parmi les employés occasionnels afin qu'il corresponde davantage aux besoins opérationnels actuels en fonction de l'horaire optimal et selon l'effectif d'ETP, d'ici le deuxième trimestre de 2016.

Recommandation 27

Que ServiceOttawa passe en revue les heures travaillées des agents occasionnels et qu'il détermine si certains travaillent à temps partiel afin d'ajuster les horaires en conséquence.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Avant mars 2015, l'établissement et la gestion de l'horaire étaient réalisés à l'aide de feuilles de calcul Excel. Depuis la réalisation de la vérification, ServiceOttawa s'est servi du nouvel outil de gestion des effectifs pour élaborer un horaire optimal pour les employés à temps plein et à temps partiel et les employés occasionnels en fonction du volume d'appels des années précédentes et des tendances saisonnières, afin de respecter le niveau de service. L'équipe de direction élabore actuellement un plan de dotation et une structure de gestion en lien avec l'horaire, dans la mesure du possible selon l'effectif d'ETP actuel. Au cours du processus, les heures de travail des agents occasionnels seront passées en revue, et leur horaire sera modifié au besoin, d'ici le deuxième trimestre de 2016.

Recommandation 28

Que ServiceOttawa analyse la charge de travail des agents qui font les quarts de soir et de nuit afin de déterminer si la charge est faible et qu'il envisage de leur confier plus de tâches.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Depuis la réalisation de la vérification, ServiceOttawa s'est servi du nouvel outil de gestion des effectifs pour élaborer un horaire optimal pour les employés à temps plein et à temps partiel et les employés occasionnels en fonction du volume d'appels des années précédentes et des tendances saisonnières, afin de respecter le niveau de service. L'équipe de direction élabore actuellement un plan de dotation et une structure de gestion en lien avec l'horaire, dans la mesure du possible selon l'effectif d'ETP actuel; elle leur confiera aussi plus de tâches (comme celle de répondre aux courriels) d'ici le deuxième trimestre de 2016.

Recommandation 29

Que ServiceOttawa collabore avec le Service de technologie de l'information pour déterminer si l'obtention de 10 résultats lors des recherches est toujours nécessaire et effectuer les modifications nécessaires : le système cesse de répondre à cause de la fonction « rechercher » dans un article de la base de connaissances tandis que le système de gestion des services aux citoyens ralentit puis arrête de fonctionner (gèle).

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

ServiceOttawa fera part des problèmes observés par la vérification au STI : 1) limite du nombre de résultats lors des recherches dans la base de connaissances, 2) gel du système et 3) fonction « rechercher », afin de confirmer qu'ils seront résolus dans le projet de mise à niveau du système de gestion des services aux citoyens d'ici le premier trimestre de 2016.

Recommandation 30

Que ServiceOttawa collabore avec les services concernés pour évaluer la possibilité d'ajouter des détails au statut d'une demande de service dans le système de gestion des services aux citoyens.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

La communication au public du statut des demandes de service constitue un outil important. Elle a fait l'objet d'un examen au cours de la mise en œuvre du système de gestion des services aux citoyens du programme ServiceOttawa. La communication des statuts des entreprises n'a pas été mise en œuvre dans le cadre du programme ServiceOttawa, en raison de la complexité technique inhérente à

l'uniformisation des rapports et à leur intégration aux multiples systèmes administratifs, ainsi que de la transformation des activités qui serait nécessaire.

La direction soumettra les études à ce sujet réalisées jusqu'à maintenant relativement au Programme ServiceOttawa au Comité de la haute direction pour examen plus approfondi dans le cadre du processus de clôture du programme ServiceOttawa d'ici au deuxième trimestre de 2016.

Recommandation 31

Que la Ville explique et divulgue toutes les décisions et les hypothèses importantes dans les demandes d'approbation de contrat.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Les pratiques d'achat standards, prévues au Règlement municipal sur les achats, ont été respectées puisque le logiciel Verint a été acquis à la suite de la modification d'un contrat sur la VoIP arrivé à terme. La demande d'approbation de contrat comportait une explication justifiant pourquoi le prolongement du contrat était la bonne option et les raisons derrière le choix du logiciel Verint comme solution d'affaires. La demande était accompagnée d'un dossier de décision présentant les raisons pour le choix du système de gestion des effectifs, mais pas la manière dont le fournisseur respecte les exigences opérationnelles. Elle a été approuvée par le directeur du programme ServiceOttawa, le cadre responsable, le président du comité directeur, la directrice municipale adjointe, Opérations municipales et les personnes concernées de la Direction de l'approvisionnement. L'équipe de direction considère que la mise en œuvre de la présente recommandation est terminée.

Recommandation 32

Que ServiceOttawa mette en place les recommandations formulées dans le Rapport de clôture du projet sur l'intégration des voies de communication qui s'appliquent à ses activités courantes et à ses projets en cours.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Le projet sur le Système d'intégration des voies de communication faisait partie du programme ServiceOttawa; le Rapport de clôture est en attente d'approbation finale. Si des recommandations sont formulées dans ce rapport à l'intention de ServiceOttawa, elles seront mises en place.

Recommandation 33

Que le Bureau du directeur municipal mette à jour la méthode de gestion de projet de la Ville afin d'obliger l'examen des leçons tirées du démarrage des nouveaux projets qui pourraient s'appliquer à la Ville.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Conformément à la méthode de gestion de projet de la Ville, le personnel doit produire des livrables, par exemple, rédiger un rapport de clôture du projet contenant, entre autres, le bilan des leçons tirées et toutes les recommandations officielles formulées à la fin du projet ou lors de séances. La Ville compte également une communauté de pratique de gestion de projet, dont les membres sont issus de différents services municipaux; ce groupe se rencontre pour faire part de ses connaissances et échanger sur les réussites, les défis et les apprentissages des projets.

Le Service des programmes municipaux et des services opérationnels mettra à jour la méthode de gestion de projet de la Ville d'ici le deuxième trimestre de 2016 afin d'obliger l'examen des leçons tirées du démarrage des nouveaux projets qui pourraient s'appliquer à la Ville.

Recommandation 34

Que ServiceOttawa évalue la possibilité de confier le Centre d'appels 3-1-1 à des sous-traitants.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Dans son Plan stratégique de 2015-2018, le Conseil a jugé prioritaire la prestation de services par téléphone et aux comptoirs. ServiceOttawa analysera donc les possibilités de diversification des modes de prestation des services, dont celle de confier le Centre d'appel à des sous-traitants, dans le cadre d'un dossier de décision. L'équipe de direction de ServiceOttawa recommandera à la haute direction et au Conseil les solutions possibles qu'elle en aura tirées au cours du quatrième trimestre de 2016.

Économies potentielles

La vérification n'a révélé aucune économie potentielle. Les recommandations concernant l'automatisation de certains processus pourraient faire réaliser des économies au Centre d'appels.

Conclusion

Le Centre d'appels 3-1-1 permet aux résidents et aux élus d'accéder à des services précieux et à de l'information utile sur les programmes et les procédures de la Ville. Les agents du Centre d'appels sont courtois, compétents et dévoués.

Même si les clients sont généralement satisfaits des services du 3-1-1, il est possible d'améliorer le soutien offert aux agents. L'actualité et l'exactitude de l'information contenue dans la base de connaissances et dont dépendent les agents pourraient être améliorées, tout comme le processus d'établissement de l'horaire.

Nous avons proposé des manières d'améliorer la façon de présenter à la direction, à la haute direction et au Conseil les données sur le temps d'attente, les appels abandonnés et la gestion des courriels. Les politiques et les procédures municipales en ce qui concerne les avis pour les conseillers sur les problèmes qui surviennent dans leur quartier sont claires, uniformes et généralement adéquates.

Il y a également d'autres manières de rendre les processus encore plus efficaces, par exemple en améliorant les deux systèmes principaux du Centre d'appels dont l'achat et la mise en œuvre se sont faits en 2011 (gestion des services aux citoyens) et en 2013 (optimisation des effectifs). Pour terminer, nous avons constaté que la direction du 3-1-1 n'a pas encore évalué la possibilité de faire appel à des sous-traitants, toutefois, elle prévoit ajouter cette option dans un dossier de décision à venir.

Remerciements

Nous souhaitons exprimer notre reconnaissance pour l'aide et la coopération de la direction à notre endroit.