

Les meilleures pratiques pour traiter les plaintes

Réseau d'échange
sur le traitement des plaintes
Novembre 2001

Table des matières

1. Contexte, historique des travaux et portée du document

2. Méthodologie

3. Définitions

4. Cadre de référence

5. Résultats : Les meilleures pratiques

6. Plan de mise en oeuvre

7. Conclusions sur les meilleures pratiques

Annexe : Exemples concrets et références des meilleures pratiques

1. Contexte, historique des travaux et portée du document

1. Contexte, historique et portée du document

a) Contexte

- ◆ Depuis 1990, diverses réformes en administration publique (gestion par résultats, virage clientèle, la reddition de comptes...) ont été mises de l'avant dans le but de moderniser la fonction publique.
- ◆ En mai 2000, la Loi 82 sur la modernisation de l'administration publique est adoptée. Elle vient affirmer la priorité accordée à la qualité des services aux citoyens et apporte un nouveau cadre de gestion de l'administration gouvernementale.
- ◆ Les défis de cette nouvelle vision de la gestion gouvernementale interpellent grandement les gestionnaires du secteur public et tout particulièrement ceux des secteurs opérationnels. Ils se questionnent sur la mise en œuvre de stratégies de service à la clientèle.
- ◆ Des organismes gouvernementaux se regroupent pour mettre en commun l'expertise.

b) Historique des travaux

- ◆ **Septembre 1999** : Accord des présidents d'organismes pour la création du *Centre d'expertise en matière de services aux citoyens et de gestion de la performance*.
 - ⇒ But : créer des réseaux d'échange, identifier les meilleures pratiques et organiser des activités conjointes de formation.
- ◆ **Avril 2000** : Création de différents comités.
- ◆ **Mai 2000** : Début des travaux de recherche sur les meilleures pratiques pour traiter des plaintes.

1. Contexte, historique et portée du document (suite)

c) Mandat du réseau des plaintes

- ◆ Identifier les meilleures pratiques en matière de traitement des plaintes.

d) Hypothèses de départ

- ◆ Des meilleures pratiques existent dans le domaine du traitement des plaintes.
- ◆ Elles sont adaptables au secteur public.
- ◆ Des bénéfices importants sont associés à leur utilisation.

e) Biens livrables

- ◆ Mémoire détaillé sur les meilleures pratiques pour traiter les plaintes.
- ◆ Présentation exécutive.
- ◆ Parution des travaux dans le centre de documentation sur le site Intranet gouvernemental.

2. Méthodologie

2. Méthodologie

a) Première phase : La réflexion/ comparaison (Benchmarking)

- ◆ Comparaison des organismes membres (CARRA, CNT, CSST, RAMQ, RRQ, SAAQ) en ce qui a trait à leurs pratiques de traitement des plaintes.
- ◆ Comparaison avec d'autres organismes externes (Ex. Commission des lésions professionnelles, le Washington State Division of Child Support et le Lord Chancellor's department du Royaume-Uni)

Questions orientant la réflexion

- ◆ Quels sont les principes directeurs, la philosophie et les politiques de gestion des plaintes à l'intérieur des organismes membres?
- ◆ Quelles sont les meilleures pratiques concernant le traitement des plaintes connues par les membres?
- ◆ Quels bénéfices peut-on tirer de ces pratiques?

2. Méthodologie (suite)

b) Deuxième phase : La recherche

- ◆ Recherches exhaustives sur les différentes pratiques reconnues.
- ◆ **Sources d'information** : Internet, brochures, articles de périodiques, articles scientifiques.

Questions orientant la recherche

- ◆ Qui sont les champions en traitement des plaintes?
- ◆ Quelles sont leurs méthodes, comment les implanter?
- ◆ Quels sont les pré-requis avant d'implanter les meilleures pratiques?
- ◆ Les pratiques sont-elles adaptables aux organismes publics?

2. Méthodologie (suite)

c) Troisième phase : L' évaluation

- ◆ Choix de critères pour l'évaluation des pratiques
- ◆ Conception des fiches synthèses pour l'évaluation
- ◆ Évaluation des pratiques

Questions orientant l'évaluation

- ◆ Quels critères d'évaluation des meilleures pratiques sont retenus par l'équipe de travail?
- ◆ Après l'évaluation, quelles pratiques doit-on privilégier?

3. Définitions

3. Définitions

Plainte

* Expression d'une insatisfaction de la part d'un client.

Meilleures pratiques

Pratiques des organisations reconnues pour l'excellence de leur gestion.

* Ici, la définition d'une plainte n'est pas limitative. Ainsi, nous ne faisons pas la distinction entre *plainte justifiée*, *plainte injustifiée*, *commentaire*, *opinion*, etc. Ces distinctions trouvent plutôt leurs raisons d'être dans l'analyse statistique des plaintes.

4. Cadre de référence

4. Cadre de référence

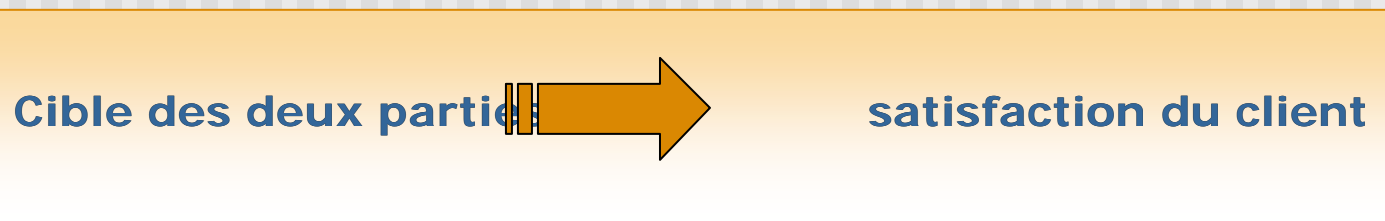
Point de vue de l'organisme

Le service des plaintes est un service chargé de répondre aux expressions d'insatisfaction des clients de l'organisme. Il détient un rôle d'influence auprès de l'organisation dans l'amélioration des façons de faire. Sa cible « ultime » est la satisfaction du client dans les limites des lois et règlements existants et le rétablissement de sa confiance envers l'organisme, et ce, en respect avec la philosophie de l'organisation.

Point de vue des clients

Le client a des attentes dans sa relation avec l'organisme. Il :

- ♦ veut être reconnu;
- ♦ désire un processus simple et efficace dans le traitement;
- ♦ s'attend à ce que le bureau des plaintes apporte une réponse juste, équitable et compréhensible.



4. Cadre de référence (suite)

Les critères d'évaluation

Les meilleures pratiques sélectionnées doivent permettre d'améliorer le service à la clientèle, de favoriser un rapport positif entre le client et les intervenants, de rendre le traitement des plaintes davantage efficace et de répondre aux attentes du gouvernement quant à la modernisation de l'administration publique.

Pour cela, des critères ont été établis par l'équipe afin d'évaluer les meilleures pratiques. Les critères sont les suivants :

- ◆ **La réactivité** : le temps écoulé entre le dépôt la plainte et le premier acte du service des plaintes;
- ◆ **La simplicité** : le degré de simplicité du processus;
- ◆ **L'accessibilité** : la facilité d'accès du service des plaintes;
- ◆ **La flexibilité** : la possibilité de s'adapter, la latitude donnée;
- ◆ **La personnalisation** : la réponse personnalisée à chaque client;
- ◆ **La fiabilité** : traitement sans défaillance, auquel on peut se fier.

5. Résultats

-Les meilleures pratiques-

1- Sensibiliser l'ensemble des employés aux objectifs du service des plaintes et à son mode de fonctionnement

Expliquer clairement à tous les employés le rôle du service des plaintes.

Éléments descriptifs de la pratique

- ◆ Des notions telles que la qualité des services à la clientèle, les valeurs positives, l'écoute, le respect et l'engagement envers les clients sont préconisées par le service des plaintes.
- ◆ Lorsque le client exprime son insatisfaction, les employés informent celui-ci de l'existence du service des plaintes.

Conditions de succès

- ◆ Définir les exigences en matière de qualité des services. Elles doivent être partagées par l'ensemble de l'organisation
- ◆ Avoir un esprit d'ouverture et de collaboration
- ◆ S'assurer que la culture du service rejoint bien la culture de l'organisation
- ◆ Intégrer tous les employés dans le processus d'amélioration continue

Critères

- ◆ Flexibilité
- ◆ Accessibilité
- ◆ Personnalisation
- ◆ Réactivité
- ◆ Simplicité
- ◆ Fiabilité



2- Attribuer un statut indépendant aux employés du service des plaintes

Les employés qui composent le service des plaintes ont un statut indépendant. Ils relèvent de la plus haute autorité de l'organisme.

Éléments descriptifs de la pratique

- ♦ La voie est directe vers le plus haut palier décisionnel, ce qui permet au service des plaintes de faire des recommandations et de s'assurer qu'elles ne soient pas diluées entre plusieurs paliers (diminution du nombre d'intermédiaires).
- ♦ L'indépendance et la crédibilité des intervenants du service sont assurées.

Condition de succès

- ♦ Définir clairement le rôle et les responsabilités des employés du service des plaintes

Critères

- ♦ Flexibilité
- ♦ Simplicité
- ♦ Réactivité
- ♦ Fiabilité



3- Accorder un pouvoir d'intervention aux employés du service des plaintes

Un pouvoir d'action est conféré aux employés du service leur permettant de devenir des agents de changement proactifs.

Éléments descriptifs de la pratique

- ♦ Une autorité suffisante est donnée pour influencer l'administration.
- ♦ Les employés du service ont la possibilité de formuler des demandes et des recommandations aux gestionnaires afin d'accélérer le traitement des plaintes.
- ♦ Les employés ont le pouvoir de contribuer à l'amélioration ou à la correction des processus administratifs.

Conditions de succès

- ♦ Définir clairement le mandat des employés du service des plaintes
- ♦ S'assurer que le mandat est connu de tous les gestionnaires
- ♦ Disposer de la latitude et des pouvoirs nécessaires afin d'être en mesure de régler les plaintes
- ♦ Préciser le profil recherché des employés du service des plaintes

Critères

- ♦ Flexibilité
- ♦ Simplicité
- ♦ Réactivité



4- Faciliter la prise en charge d'une plainte

Utilisation de divers moyens et stratégies permettant de faciliter la prise en charge des plaintes. Cela implique l'engagement des intervenants décisionnels concernés dans l'ensemble de l'organisation du début à la fin du processus.

Éléments descriptifs de la pratique

- ◆ Faire mention dans les dépliants et les brochures de promotion ainsi que sur le site Internet qu'il n'y aura aucunes représailles contre la personne qui se plaint.
- ◆ Entrer en communication avec le service des plaintes s'avère facile et les processus pour l'obtention du service sont simples.
- ◆ Le client a, à sa disposition, plusieurs moyens techniques pour déposer sa plainte. Il peut utiliser celui qu'il préfère.
- ◆ La démarche est conviviale et le responsable est disposé à rencontrer le client, si nécessaire.
- ◆ Si le client n'est pas satisfait à la suite de l'intervention du service des plaintes, les autres recours possibles lui sont indiqués.
- ◆ La correspondance ne contient pas de jargon administratif.

Conditions de succès

- ◆ S'assurer qu'une bonne publicité entoure l'existence du service
- ◆ Offrir des moyens de communication gratuits (ex. ligne sans frais)

Critères

- ◆ Accessibilité
- ◆ Simplicité
- ◆ Réactivité



5-Traiter des plaintes par courrier électronique

Les plaintes sont traitées par courrier électronique sur demande du client, même lorsque cela implique le transfert de renseignements personnels.

Éléments descriptifs de la pratique

- ◆ Adapter ses façons de faire au nombre grandissant de plaintes formulées par le courrier électronique.
- ◆ Exploiter le potentiel qu'offre le courrier électronique lors du traitement des plaintes.

Conditions de succès

- ◆ Veiller à la confidentialité des plaintes
- ◆ Établir des règles de conduite pour la communication sur Internet
- ◆ Mettre en place des moyens afin de sécuriser les renseignements personnels (ex. certification)
- Investir dans le support technologique
- Consentir les investissements requis
- Établir des normes dans le traitement qui s'appliquent à l'ensemble de l'organisation

Critères

- ◆ Réactivité
- ◆ Simplicité
- ◆ Accessibilité
- ◆ Personnalisation
- ◆ Flexibilité



6- Uniformiser les dénominations du service des plaintes

La dénomination choisie est simple, claire et conviviale pour les clients et s'applique à tous les services des plaintes des organismes publics sans égard à leur structure.

Éléments descriptifs de la pratique

- ◆ Offrir une plus grande accessibilité en adoptant une dénomination qui permet aisément au client de reconnaître et de rejoindre le service des plaintes.
- ◆ Concilier le choix de structure de l'organisation avec la nécessité de faciliter l'accessibilité au service des plaintes pour le client.

Il est plus justifié de faire en sorte que le client trouve facilement le service des plaintes que d'expliquer, pour chaque organisation, le choix du titre donné à ce service.

Condition de succès

- ◆ S'entendre sur une dénomination simple, claire et conviviale.

Critères

- ◆ Accessibilité
- ◆ Simplicité



7- Prendre en charge et traiter la plainte le plus rapidement possible

Le client qui s'adresse à un service des plaintes s'attend à une prise en charge immédiate de sa plainte et à une réponse dans les meilleurs délais.

Éléments descriptifs de la pratique

- ♦ Se fixer des délais de réponse et se donner des outils de mesure afin de s'assurer que les objectifs ont été atteints. (ex. rappeler les clients dans les 48 heures)
- ♦ Définir clairement le partage des responsabilités concernant le respect des délais dans une politique.
- ♦ Si cela est possible, régler les plaintes lors de la première communication.
- ♦ Rassurer le client en lui expliquant le mandat du service des plaintes, la façon dont sa plainte sera traitée ainsi que les démarches qui seront entreprises.

Conditions de succès

- Assigner un nombre suffisant d'effectifs
- ♦ Faire preuve d'écoute attentive
- ♦ Responsabiliser chacun des services quant à l'atteinte des objectifs

Critères

- ♦ Réactivité
- ♦ Personnalisation
- ♦ Simplicité
- ♦ Accessibilité
- ♦ Fiabilité



8- S'engager auprès du client à donner un service fiable

Le service des plaintes est en mesure d'assurer une information impartiale, claire et compréhensible.

Éléments descriptifs de la pratique

- ♦ S'engager à donner un service fiable en s'assurant que tous les droits du client ont été respectés, que le dossier du client est complet, que le client n'a pas fait l'objet de discrimination, que toutes les démarches ont été tentées pour régler le litige et que la situation particulière ou exceptionnelle du client est prise en compte dans l'analyse des solutions possibles.
- ♦ S'engager à donner un service fiable, c'est aussi assurer la confidentialité, à l'intérieur de l'organisation, des renseignements du client afin qu'il ne subisse pas de représailles.

Conditions de succès

- ♦ Respecter les engagements de l'organisme envers le client
- ♦ Avoir un processus clair
- ♦ Former les employés
- ♦ Posséder des documents de référence à jour
- ♦ Collaborer avec les unités responsables
- ♦ Apporter les correctifs appropriés aux clients qui ont subi le même préjudice que la personne qui a porté plainte

Critères

- ♦ Accessibilité
- ♦ Personnalisation
- ♦ Flexibilité
- ♦ Fiabilité



9- Pratiquer la rétroaction en vue d'améliorer les services à la clientèle

Le service des plaintes analyse les plaintes, produit des rapports à la haute direction et dégage des pistes de solutions.

Éléments descriptifs de la pratique

- ◆ Participer à l'amélioration de la qualité des services ainsi que l'évolution des lois, règles, programmes et mesures.
- ◆ Entreprendre des mesures correctives ou préventives appropriées pour éliminer la cause des facteurs réels ou potentiels de services non-conformes ou pour améliorer la qualité des services (avec les collaborateurs internes et au besoin avec les partenaires).
- ◆ La rétroaction peut prendre la forme d'une évaluation de la satisfaction du client à l'égard du traitement des plaintes (ex. sondage, groupe de discussions, échantillon...).
- ◆ La rétroaction assure une meilleure compréhension des besoins des clients.

Conditions de succès

- ◆ Effectuer un suivi afin de s'assurer que l'implantation des correctifs produisent les résultats escomptés
- ◆ Déterminer la fréquence et les périodes du suivi
- ◆ Détenir un système d'information de gestion
- Consentir les investissements requis
- Assigner un nombre suffisant d'effectifs

Critères

- ◆ Personnalisation
- ◆ Flexibilité



10- Miser sur la qualité des employés du service des plaintes

Les employés en contact direct avec des clients insatisfaits et parfois agressifs doivent maîtriser l'art de discuter posément de situations difficiles, voire préjudiciables pour le client. Cela nécessite le développement d'attitudes spécifiques ainsi qu'une connaissance approfondie des lois, règlements, programmes et systèmes.

Éléments descriptifs de la pratique

- ◆ Ces employés font preuve de tact, de diplomatie, de discrétion, d'autonomie et sont de bons communicateurs. Ils doivent constamment se questionner sur la meilleure attitude à adopter et posséder des habiletés à travailler en équipe, à analyser ainsi que des capacités à faire de la rétroaction. Une forte empathie, un réel désir d'aider le client et un sens aigu des responsabilités les animent.

Conditions de succès

- ◆ Sélection du profil désiré à l'embauche
- ◆ Formation pour développer des habiletés de communication avec des clients hostiles et difficiles
- ◆ S'assurer que les explications sont exhaustives et conviviales
- ◆ Assigner un nombre suffisant d'employés au service des plaintes

Critères

- ◆ Réactivité
- ◆ Personnalisation
- ◆ Simplicité
- ◆ Fiabilité



11- Faire ressortir les coûts/bénéfices de traiter des plaintes

Le traitement des plaintes comporte des avantages et des possibilités d'économies pour l'organisation.

Éléments descriptifs de la pratique

- ◆ Percevoir une plainte comme étant une opportunité de faire des économies et de s'améliorer.
- ◆ Compter au nombre des bénéfices la perception positive et le rétablissement de la confiance du client envers l'organisation.
- ◆ Assurer le support technologique nécessaire au traitement des plaintes afin de permettre le traitement efficace et efficient des plaintes et l'utilisation optimale des technologies.

Conditions de succès

- ◆ Connaître les coûts de traitement d'une plainte
- ◆ Connaître les façons les moins coûteuses de procéder
- ◆ Détenir un système de suivi des plaintes
- ◆ Détenir un système de consultation des données sur le client

Critères

- ◆ Simplicité
- ◆ Fiabilité



6- Plan de mise en oeuvre

6. Plan de mise en oeuvre

a) Les préalables

- ♦ Une **vision systémique** de l'implantation d'une meilleure pratique dans un organisme est indispensable au succès du changement ou de l'amélioration. En effet, la mise en place d'une nouvelle façon de faire peut avoir des répercussions sur l'ensemble des processus de l'organisation.
- ♦ La prise en considération de la réalité propre à chaque organisation.

b) Démarche pour la mise en œuvre des meilleures pratiques

Première étape

- ♦ Le diagnostic et l'analyse de la situation :
Le diagnostic inclut les activités qui permettent de fournir un portrait de la situation dans l'organisation. Il s'agit de faire un bilan qui permet d'identifier les meilleures pratiques susceptibles d'être appropriées.

6. Plan de mise en œuvre (suite)

Deuxième étape

- ◆ Planification des actions :

- C'est à cette étape que sont élaborés les moyens pour la mise en œuvre des meilleures pratiques.
- Un comité d'amélioration du service des plaintes peut être constitué. Le rôle de ce comité est d'évaluer et de planifier les changements qui seront convenus.
- À cette étape, il faut faire un choix des meilleures pratiques et décider de la priorité de celles qui seront véritablement mises en œuvre.
- Les actions doivent aussi être planifiées dans le temps. Un échéancier est donc élaboré.

Troisième étape

- ◆ Exécution du plan d'action :

- Il est donc suggéré de prévoir des mécanismes de gestion du changement afin d'assurer un encadrement efficace. De plus, des mécanismes de contrôle doivent être prévus afin de vérifier si le plan d'action est respecté.

6. Plan de mise en œuvre (suite)

Quatrième étape

- ♦ Évaluation des résultats :
 - L'évaluation servira à décrire les résultats obtenus et à faire le lien avec les objectifs fixés. Plusieurs choix s'offrent après l'évaluation; la poursuite de la mise en œuvre, la révision des objectifs, la modification du plan d'action ou la fin de la mise en œuvre.

7. Conclusions sur les meilleures pratiques

7. Conclusions sur les meilleures pratiques

En résumé...

Les meilleures pratiques identifiées dans le cadre de ce travail sont les suivantes :

- Sensibiliser l'ensemble des employés aux objectifs du service des plaintes et à son mode de fonctionnement
 - Attribuer un statut indépendant aux employés du services des plaintes
 - Accorder un pouvoir d'intervention aux employés du service des plaintes
 - Faciliter la prise en charge d'une plainte
 - Traiter des plaintes par courrier électronique
 - Uniformiser les dénominations du service des plaintes
 - Prendre en charge et traiter la plainte le plus rapidement possible
 - S'engager auprès du client à donner un service fiable
 - Pratiquer la rétroaction en vue d'améliorer les services à la clientèle
 - Miser sur la qualité des employés du service des plaintes
 - Faire ressortir les coûts/bénéfices de traiter des plaintes
-

7. Conclusions sur les meilleures pratiques

Sur les meilleures pratiques :

- ♦ Il existe des meilleures pratiques concernant le processus de traitement des plaintes. Les pratiques ciblées sont applicables au secteur public.
- ♦ Le choix et la mise en place des meilleures pratiques varient selon les besoins des organismes.
- ♦ Certaines des pratiques ciblées sont déjà partiellement appliquées. Selon le cas, les travaux viseront à les compléter.

Sur les résultats obtenus :

- ♦ Dans l'optique où le secteur public veut moderniser son administration, les travaux facilitent l'atteinte de cet objectif.
- ♦ L'application des mesures peut entraîner des dépenses, mais l'ampleur des investissements peut varier selon les priorités.
- ♦ Les travaux ont permis de définir un cadre général de référence pratique pour l'efficacité du traitement des plaintes.

Sur les bénéfices prévus :

- ♦ Les résultats sont en relation directe avec les objectifs de la Loi 82 sur l'amélioration du service à la clientèle dans les organismes publics.
- ♦ L'application des meilleures pratiques peut améliorer considérablement les services à la clientèle.
- ♦ Les pratiques entraînent une meilleure compréhension des besoins du client de la part des organismes.

Annexe :
Exemples concrets des meilleures pratiques

1-Sensibiliser l'ensemble des employés aux objectifs du service des plaintes et à son mode de fonctionnement

Exemples concrets de cette pratique



- ♦ La Protectrice de la personne à Hydro-Québec rencontre au moins une fois par année les membres de certains comités, comme celui des Ressources humaines, afin de mieux faire connaître son rôle et ses activités.

Source : Notes pour l'allocation de madame Justine Sentenne, Protectrice de la personne, 1er mai 2001

- ♦ « L'accessibilité, la qualité et l'efficacité doivent constituer les références dominantes, des élus, administrateurs et employés de la ville pour définir l'organisation et les modes de prestations des services. »

Source : Document du Comité de transition de la ville de Québec, 6 mars 2001

- ♦ « Les réformes de la fonction publique américaine s'inspirent des grandes entreprises américaines. La transformation culturelle qui a été mise en oeuvre visait à répandre une culture du rendement dans un contexte concurrentiel. Fondamentalement, il s'agit plutôt d'atteindre les résultats escomptés et d'offrir à la population des services de qualité plutôt que de se contenter d'observer des procédures. »

Source:http://www.psc-cfp.gc.ca/research/world_ps/unitedstates_f.htm#3

- ♦ « Aberdeenshire Council (Royaume-Uni) have produced a leaflet for staff called Handling Complaints: a procedure for employees. The opening paragraph summarises the importance of complaints:

Complaint can be a useful source of information about how others see us, and how we are serving our customers. Whether the complaint is justified or not, the person making the complaint feels aggrieved with the council. Dealing with complaints courteously and effectively can do much to restore the person's confidence in the council for the future. »

Source: Effective Performance Division

<http://www.cabinet-office.gov.uk/servicefirst/1998/complaint>

Site Internet

Commonwealth Ombudsman's Office, Canberra (Australie)

« A Good Practice Guide for Effective Complaint Handling », p.14

http://www.comb.gov.au/publications_information/Special_Reports/good_practice.pdf

2-Attribuer un statut indépendant aux employés du services des plaintes

Exemples concrets de cette pratique



- ♦ La protectrice de la personne à Hydro-Québec relève de la plus haute instance de l'organisation : le président du conseil d'administration. Cela assure son indépendance et forge sa crédibilité.

Source : Notes pour l'allocation de Mme Justine Sentenne, Protectrice de la personne, 1er mai 2001

- ♦ Le service des plaintes de la Régie des rentes du Québec (RRQ), de la Régie de l'assurance-maladie du Québec (RAMQ), de la Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances (CARRA), et de la Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ) relève directement du bureau du président.

Source : « Benchmarking sur la gestion des plaintes »
(document produit par le réseau d'échange sur le traitement des plaintes)

Référence bibliographique

Congrès des Ombudsmans du Canada, « Indépendance et imputabilité de l'Ombudsman : « Mythes et réalités », Toronto (Ontario), 1993.

Site Internet

Commonwealth Ombudsman's Office, Canberra (Australie), « A Good Practice Guide for Effective Complaint Handling », p.12.

http://www.comb.gov.au/publications_information/Special_Reports/good_practice.pdf

3- Accorder un pouvoir d'intervention aux employés du services des plaintes

Exemples concrets de cette pratique



- ◆ Bien qu'il relève du conseil, l'Ombudsman Bancaire Canadien ne sollicite pas l'avis du conseil d'administration relativement à une plainte donnée, ni ne lui fait rapport à cet égard. Le jugement de l'Ombudsman constitue la décision finale quant au règlement des plaintes. Il est impossible de faire appel de la décision auprès du conseil d'administration, et ce dernier ne peut exercer de pressions à l'égard des recommandations de l'Ombudsman.

Source : Rapport annuel de l'Ombudsman Bancaire Canadien, 1999

- ◆ La Protectrice de la personne à Hydro-Québec participe à des comités de gestion afin de pouvoir les sensibiliser à leurs problèmes et pour suggérer des correctifs ou des pistes de solution pour la résolution de conflits.

Source : Notes pour l'allocation de madame Justine Sentenne, Protectrice de la personne, 1er mai 2001

4-Faciliter la prise en charge d'une plainte

Exemples concrets de cette pratique



- ◆ Dans son dépliant publicitaire, l'Ombudsman Bancaire Canadien explique clairement son rôle et informe le client de la façon dont sa plainte sera résolue. Cette information est également transmise lors du premier entretien téléphonique avec le client ou par courrier lors de la première correspondance.
- ◆ « Lothian Regional Council's Work Department monitors complaints about its services. It realised that it was getting little in the way of complaints from elderly people in residential homes. The Department recognised that these users were of a generation which is, on the whole, less likely to complain but that their particular situation, being on the receiving end of care, might inhibit them further. To counteract this, the Director and other senior staff make regular personal visits to the homes to encourage users to give feedback, including complaints, on how the service works and to reassure them that they will not suffer as a result of complaining. », Contact: Elizabeth Allen 031 553 8395 (Grande-Bretagne)

Source: The Citizens Charter Complaints Task Force, « If things go wrong...: access to complaints systems », Grande-Bretagne, p. 12

- ◆ Le « Benefits Agency » du département de la sécurité sociale du Royaume-Uni mentionne dans tous ses dépliants (en caractère gras) qu'il n'y aura aucune représaille contre la personne qui se plaint.
« We guarantee that any complaint or comment will not affect the services we provide or your claims for benefits. »

Source: Benefits Agency
<http://www.dss.gov.uk/ba>

Référence

The Citizens Charter Complaints Task Force, « If things go wrong...: access to complaints systems », Grande-Bretagne, 1994, p. 11.

Site Internet

Commonwealth Ombudsman's Office, Canberra (Australie)

« A Good Practice Guide for Effective Complaint Handling », p. 23, 32 et 33

http://www.comb.gov.au/publications_informations/Special_Reports/good_practice.pdf

5- Traiter les plaintes par courrier électronique

Exemples concrets de cette pratique



- ♦ « We (Bureau de l’Ombudsman de Hong Kong) began accepting complaints lodged by e-mail in early 2000 following commencement of the Electronic Transactions Ordinance in January 2000. »

Source: Rapport annuel 2000 de l’Ombudsman de Hong Kong
<http://www.sar-ombudsman.gov.hk>

Référence bibliographique

National Performance Review, « Serving the American People: Best Practices in Resolving Customer Complaints », États-Unis, 1996, p. 26.

Site Internet

Commonwealth Ombudsman’s Office, Canberra (Australie)

« A Good Practice Guide for Effective Complaint Handling », p. 29 et 31.

[Http://www.comb.gov.au/publications_information/Special_Reports/good_practice.pdf](http://www.comb.gov.au/publications_information/Special_Reports/good_practice.pdf)

6- Uniformiser les dénominations du services des plaintes

Exemples concrets de cette pratique



- ♦ Le médiateur de Montréal à l'intention de changer son titre pour celui « d'ombudsman de Montréal » (titre simple, clair et convivial)
« À la lumière des expériences passées et après consultation de nombreux spécialistes, il semble que les termes d'ombudsman corresponde plus à la réalité du mandat assumé par le médiateur, le terme de médiateur prêtant à une certaine confusion... »

Source: Rapport 2000 du médiateur de Montréal

7- Prendre en charge la plainte le plus rapidement possible

Exemples concrets de cette pratique



- ♦ The Community Relations Unit (Washington State Division of Child Support) attempts to resolve issues at the lowest possible level.

Written complaints are generally researched using the computer system and by speaking with the assigned worker. Any deficiencies noted are resolved. A written response is prepared and could be signed by one of numerous people. Most are for the signature of the Director. Some are for the signature of the Administration head (one level up), the Department Secretary (two levels up), Governor (third level), Attorney General, or others.

Telephonic complaints are usually handled in conjunction with the assigned worker, with documentation being made to our narrative on the computerized caseload management system. Any deficiencies noted are resolved and the constituent continues to deal with the assigned worker. »

Source : « Benchmarking sur la gestion des plaintes »
(document produit par le réseau d'échange sur le traitement des plaintes)

Références bibliographiques

National Performance Review, « Serving the American People: Best Practices in Resolving Customer Complaints », États-Unis, 1996, p. 8 et p. 10.

The Citizens Charter Complaints Task Force, « Effective complaints systems: principles and checklist », Grande-Bretagne, 1993, p. 6.

Sites Internet

Commonwealth Ombudsman's Office, Canberra (Australie)

« A good Practice Guide for Effective Complaint Handling », p.12, 16,18, 39 et 41.

http://www.comb.gov.au/publications_information/Special_Reports/good_practice.pdf

8- S'engager auprès du client à donner un service fiable

Exemples concrets de cette pratique



- ♦ Afin d'assurer un service fiable, le Child Support Agency (Royaume-Uni) s'engage à :
 - « -Put right any mistakes as quickly as possible;
 - Keep your complaint confidential;
 - Investigate your complaint fully and fairly;
 - Keep you informed of how our investigations are going, where appropriate;
 - Apologise and give you an explanation if we have provided a poor service. »

Référence bibliographique

The Citizens Charter Complaints Task Force, « Effectives complaints systems: principles and checklist », Grande-Bretagne, 1993, p. 7.

Site Internet

Commonwealth Ombudsman's Office, Canberra (Australie), « A Good Praticce Guide for Effective Complaint Handling », p. 20-22.

http://www.comb.gov.au/publications_information/Special_Reports/good_praticce.pdf

9- Pratiquer la rétroaction en vue d'améliorer les services à la clientèle

Exemples concrets de cette pratique



- ♦ La Protectrice de la personne à Hydro-Québec participe à des comités de gestion afin de pouvoir les sensibiliser à leurs problèmes et pour suggérer des correctifs ou des pistes de solutions pour la résolution de conflits.

Source: Notes pour l'allocation de madame Justine Sentenne, Protectrice de la personne, 1er mai 2001

Références bibliographiques

National Performance Review, « Serving the American People: Best Practices in Resolving Customer Complaints », États-Unis, 1996.

The Citizens Charter Complaints Task Force, « Effective complaints systems: principles and checklist », Grande-Bretagne, 1993, p. 9.

The Citizens Charter Complaints Task Force, « If things go wrong...: access to complaints systems », Grande-Bretagne, 1994, p. 2.

Sites Internet

American Productivity & Quality Center

« Complaint Management and Problem Resolution »

<http://www.apqc.org/free/whitepapers/dispWhitePaper.cfm?ProductID=666>

Commonwealth Ombudsman's Office, Canberra (Australie)

« A good Practice Guide for Effective Complaint Handling »

http://www.comb.gov.au/publications_information/Special_Reports/good_practice.pdf

Office of The Ombudsman, Hong Kong

« Effective Complaint Handling », p.4

http://www.sar-ombudsman.gov.hk/english/09_publications/06_effective/

10- Miser sur la qualité des employés du services des plaintes



Exemples concrets de cette pratique

- ♦ La responsable du service des plaintes de la Commission des normes du travail (CNT) fait preuve d'empathie au début de la conversation en exprimant sa désolation pour les inconvénients subis par le client.

Contact : Gaëtane Godbout
gaetane.godbout@cnt.gouv.qc.ca

- ♦ Le bureau de l'Ombudsman de la Tasmanie (Australie) offre à ses employés de la formation en habiletés de communication avec les clients hostiles et difficiles, ceci dans le but de réduire les effets négatifs du stress au travail.

Source : <http://www.justice.tas.gov.au/ombudsman/courses>

Références bibliographiques

The Citizens Charters Complaints Task Force, « Effective complaints systems: principes and checklist », Grande-Bretagne, 1993, p. 6 et 8.

National Performance Review, « Serving the American People: Best Practices in Resolving Customer Complaints », Etats-Unis, 1996, p. 17.

Sites Internet

Industrie Canada

« La gestion des plaintes », p. 4

<http://strategie.ic.gc.ca/SSGF/ca00873f.html>

Commonwealth Ombudsman's Office, Canberra (Australie)

« A Good Practice Guide for Effective Complaint Handling », p. 17.

http://www.comb.gov.au/publications_information/Special_Reports/good_practice.pdf

Ministry of Consumer Affairs, Nouvelle Zélande

« Handling complaints », p. 3

<http://www.concumer-ministry.govt.nz/handling.html>

11- Faire ressortir les coût/ bénéfices de traiter des plaintes

Exemples concrets de cette pratique



- ♦ « Shell, [...] has estimated that it costs from ≤10 per enquiry for a phone-based system to ≤50 for a mail based system. »

Source: The Citizens Charter Complaints Task Force, « If things go wrong...: access to complaint systems », Grande-Bretagne, p. 13 »

- ♦ « The IRS team [États-Unis] prepared a FY 1996 action to develop cost estimates of processing the Problem Resolution Program (PRP) and Application Taxpayer Assistance Orders (ATAP) cases and to develop a network of Problem Resolution Program coordinators to better address cross-functional issues that cause problems for taxpayers. »

Source : National Performance Review, « Serving the American People: Best Practices in Resolving Customer Complaints », États-Unis, 1996, p. 9

- ♦ « Une gestion attentive des plaintes peut épargner à une entreprise coûts non désirés. Ainsi, la publicité négative de bouche à oreille provenant de consommateurs entraîne des pertes de revenus et oblige à investir de nouveau dans la publicité pour attirer des clients de remplacement. »

Source:<http://strategis.ic.gc.ca/SSGF/ca00873f.html>

Sites Internet

American Productivity & Quality Center, « Complaint Management and Problem Resolution »
<http://www.apqc.org/free/whitepapers/dispWhitePaper.cfm?ProductID=666>

Effective Performance Division [Royaume-Uni], « Chapter 2: Handling Complains », p. 17
<http://www.cabinet-office.gov.uk/servicefirst/1998/complaint>

Références bibliographiques

National Performance Review, « Serving the American People: Best Practices in Resolving Customer Complaints », États-Unis, 1996, p. 7.

The Citizens Charter Complaints task Force, «If things go wrong...:access to complaints systems », Grande-Bretagne, 1994, p. 13.