

UN BUREAU DES PLAINTES LÉGITIME ET CRÉDIBLE

**Le traitement des plaintes
dans les organisations
gouvernementales**



LE PROTECTEUR DU CITOYEN

Assemblée nationale
Québec

UN BUREAU DES PLAINTES LÉGITIME ET CRÉDIBLE

**Le traitement des plaintes
dans les organisations
gouvernementales**



LE PROTECTEUR DU CITOYEN

Assemblée nationale
Québec

Dépôt légal - Bibliothèque nationale du Québec, 2001
ISBN : 2-550-38364-8

Le mot de la Protectrice du citoyen

Le traitement des plaintes des citoyens se situe au cœur d'un service de qualité et celui-ci doit s'inscrire au centre des préoccupations des administrations publiques. La Loi sur l'administration publique (L.Q. 2000, c. 8) le déclare d'ailleurs explicitement en ces termes :



« La présente loi affirme la priorité accordée par l'Administration gouvernementale, dans l'élaboration et l'application des règles d'administration publique, à la qualité des services aux citoyens [...]. »

Pourquoi un organisme public ou un ministère devrait-il se donner un mécanisme d'examen des plaintes alors que le Protecteur du citoyen a précisément pour mission de traiter les plaintes des citoyens à l'égard de l'Administration?

« La Régie utilise vos commentaires, vos objections et vos plaintes pour améliorer ses services et les programmes qu'elle administre. »

RÉGIE DES RENTES DU QUÉBEC, Déclaration de services aux citoyens 2001, Gouvernement du Québec, p. 14.

La responsabilité de répondre aux plaintes à l'égard de ses propres services incombe, en tout premier lieu, à l'organisme ou au ministère lui-même.

« Le Bureau des renseignements et plaintes se doit aussi de : promouvoir la qualité des services rendus en vertu de la Loi. »

MINISTÈRE DE L'EMPLOI ET DE LA SOLIDARITÉ SOCIALE,
Le Bureau des renseignements et plaintes : une réponse personnelle à vos demandes, Dépliant promotionnel.

À moins de circonstances particulières, le Protecteur du citoyen considère que le citoyen doit d'abord s'adresser au ministère ou à l'organisme visé pour tenter de régler son problème.

Cela donne ainsi l'occasion au ministère ou à l'organisme visé de prendre connaissance des plaintes qui le concernent et de chercher une solution. C'est pour lui une seconde chance de fournir un service de qualité et d'obtenir de précieux

« Le système de gestion des plaintes devient une source importante de renseignements pour l'atteinte des objectifs de mobilité et de sécurité des usagers du réseau routier. »

MINISTÈRE DES TRANSPORTS DU QUÉBEC, Politique sur la gestion des plaintes, Bilan 1998-1999, Gouvernement du Québec, 1999, p. 5.

renseignements sur la mise en œuvre de ses programmes et sur le niveau de satisfaction de ses usagers. L'expérience montre que peu de personnes insatisfaites se plaignent. De ce fait, toute plainte est susceptible de révéler une source d'insatisfaction ou de lésion beaucoup plus importante qu'il n'y paraît au premier abord. Ainsi, pour une personne qui exprime son insatisfaction, il faut parfois en compter des dizaines qui, connaissant le même problème, ne feront aucune démarche auprès de l'Administration. Quelle organisation peut se priver d'une telle information?

Je crois donc opportun de réaffirmer l'importance des mécanismes internes de traitement des plaintes, même si bien du chemin a été parcouru depuis les premières interventions du Protecteur du citoyen exhortant l'État à agir avec plus de transparence et à être à l'écoute des citoyens en implantant de tels mécanismes.

Le présent guide se veut également une réponse aux demandes de soutien que j'ai reçues d'organismes et de ministères désireux d'implanter un tel mécanisme dans leur milieu.

C'est donc dans un esprit de collaboration que je vous présente ce document de réflexion sur la création et le développement de mécanismes internes de traitement des plaintes.

Il va de soi que la diversité des activités de l'État commande différentes formules de bureaux des plaintes. Cependant, quels qu'en soient la taille et le fonctionnement, tous les mécanismes de traitement des plaintes doivent avoir en commun certaines caractéristiques propres à assurer leur légitimité et leur crédibilité.

J'espère que ce guide sera des plus utiles. Je demeure également disponible, avec l'ensemble de mon personnel, pour apporter, selon les besoins, un soutien plus personnalisé à tout organisme ou ministère qui le désirent.

La protectrice du citoyen,



Pauline Champoux-Lesage

La raison d'être d'un mécanisme de traitement des plaintes

Plusieurs questions se posent au gestionnaire qui réfléchit à la possibilité d'implanter un mécanisme de traitement des plaintes dans son organisation :

- Pourquoi implanter un mécanisme de traitement des plaintes?
- Pourquoi ce type de recours est-il devenu particulièrement justifié et nécessaire?
- Quelle est la différence entre un mécanisme de traitement des plaintes et un mécanisme de révision ou d'appel?
- Qu'est-ce qu'une plainte?

La première partie aborde chacune d'elles.

UN RECOURS NÉCESSAIRE

Beaucoup plus présents de nos jours qu'autrefois dans la vie de chacun, les programmes gouvernementaux et les normes se sont multipliés. Dans de nombreux et vastes pans de la vie quotidienne, les citoyens sont désormais placés devant la complexité des services de l'État et doivent se soumettre à des formalités difficiles d'accès pour plusieurs. Par ailleurs, l'intervention accrue de l'Administration s'est accompagnée d'un changement de statut des citoyens qui s'adressent aux ministères et aux organismes : de prestataires et requérants ou demandeurs, ils sont devenus plutôt usagers et consommateurs des différents services gouvernementaux. Et le changement a engendré de nouvelles attentes sur le plan de la qualité. Dans un contexte où les règles se sont complexifiées, l'Administration doit donc traiter avec des citoyens plus exigeants qui expriment plus clairement leurs besoins et leurs attentes.

De l'avis du Protecteur du citoyen, ces deux tendances plaident en faveur de l'instauration dans les ministères et les organismes de ressources bien établies auxquelles une personne peut s'adresser pour faire part de son insatisfaction à l'égard d'une décision, d'un comportement ou d'une pratique. Le bureau des plaintes fournit précisément cette forme d'assistance au citoyen en lui évitant de circuler

d'un fonctionnaire à un autre ou d'une adresse à l'autre en quête de l'interlocuteur responsable à qui il peut formuler ses critiques. On lui donne ainsi la possibilité de se faire entendre. De son côté, toute administration qui écoute l'expression des insatisfactions que, à tort ou à raison, elle provoque, se rapproche de ses usagers et est mieux placée pour apporter des solutions et rétablir la confiance. La gestion des plaintes fournit l'occasion de consolider l'appui de la population envers l'organisme en établissant des rapports État-citoyen égalitaires fondés sur le respect mutuel et la collaboration.

L'idée d'instaurer des mécanismes de traitement des plaintes est-elle nouvelle? Les différentes instances gouvernementales de révision et d'appel témoignent depuis un certain temps déjà de la volonté de l'État de permettre une deuxième ou même une troisième analyse des cas soumis. Toutefois, ces recours existent généralement pour effectuer un contrôle de la conformité : si la décision rendue correspond à la pratique établie en fonction de la norme juridique, elle demeure. À cet égard, le bureau des plaintes, tel que le conçoit le Protecteur du citoyen, a une autre fonction puisque, au-delà de la conformité, il peut fournir l'occasion de susciter une réflexion sur l'opportunité de la norme et la qualité du processus de même que de prendre en considération l'intérêt du citoyen.

Il s'agit donc ici d'une structure qui traduit le souci d'une administration :

■ de servir ses usagers de façon responsable;

■ de remettre en question la pertinence de ses pratiques et de ses positions à l'égard de l'interprétation des lois, règlements et normes administratives;

 de régler les problèmes à la source en considérant l'avis des usagers.

Le bureau des plaintes se situe dans l'axe des outils démocratiques en offrant au citoyen un forum pour exprimer son insatisfaction et susciter un dialogue avec les pouvoirs publics.

Pour mener une action valable, le mécanisme de traitement des plaintes doit cependant répondre à certaines conditions qui favoriseront son efficacité et sa crédibilité.

LA DÉFINITION D'UNE PLAINTE

Afin que le mécanisme de traitement des plaintes joue pleinement son rôle, la définition d'une plainte doit être la plus ouverte possible, tout en respectant les compétences attribuées aux diverses instances comme la révision et l'appel.

Une plainte est l'expression d'une insatisfaction à l'égard des services reçus. Le citoyen, aux prises avec un problème qu'il se sent incapable de résoudre seul ou pour lequel il n'a pas obtenu les réponses attendues (manque de communication, dysfonctionnement, mauvaise coordination des services, application tatillonne des normes, iniquité, comportements inappropriés), se tourne alors vers l'autorité administrative et lui en fait part. Une plainte, c'est aussi une demande à l'autorité administrative d'agir conformément à la mission de service public qu'elle doit assurer.

Un mécanisme de traitement

des plaintes légitime

Quelles sont les caractéristiques d'un mécanisme de traitement des plaintes vraiment légitime qui donne d'emblée confiance en ce recours?

UNE PRIORITÉ DES AUTORITÉS

Les décideurs doivent donner au mécanisme de traitement des plaintes une importance réelle.

À ses débuts, à l'étape même de sa création, le mécanisme de traitement des plaintes acquiert son importance dans une administration si les hautes autorités le considèrent comme un rouage déterminant de l'amélioration de la qualité des services. De cette juste perception de son rôle découleront en effet des décisions cohérentes à l'égard du choix des personnes affectées au traitement des plaintes, de la définition de leur tâche, de leurs rapports avec les autres employés et du poids de leurs avis. À l'inverse, si le bureau des plaintes est vu comme un intrus dans un milieu de travail ou comme une façade nécessaire, il se limitera le plus souvent à servir de relais de transmission entre le citoyen qui s'estime lésé et les personnes avec qui il a déjà fait affaire, sans autre analyse du cas. La volonté des décideurs d'accueillir et de comprendre les réactions des citoyens a donc une influence considérable sur l'étendue du mandat du bureau des plaintes et contribue à en faire un véritable agent d'évaluation et de changement.

UNE PLACE PRÈS DE LA HAUTE DIRECTION

Le mécanisme de traitement des plaintes doit se rapprocher administrativement de la prise de décision.

Le bureau des plaintes est appelé à suggérer des modifications substantielles dans les attitudes, les systèmes, les pratiques, voire même la législation. C'est pourquoi il doit occuper, dans la hiérarchie bureaucratique, une position voisine de celle des hautes autorités du ministère ou de l'organisme. De cette façon, les recommandations adressées aux responsables des niveaux supérieurs empruntent la voie la plus directe et évitent de passer par différents paliers et de s'en trouver diluées ou reportées.

L'incidence des avis et recommandations du bureau des plaintes est liée aussi à la distance qui existe entre ce mécanisme et les activités de première ligne. Il faut savoir que ce sont ces activités qui font majoritairement l'objet des plaintes des citoyens. Or, il est difficile d'imaginer qu'une instance appelée à revoir les comportements et les décisions d'un secteur administratif dont elle fait partie intégrante puisse agir avec l'autonomie nécessaire et l'objectivité voulue. De plus, le recours interne s'adresse ici à un usager insatisfait dont on

s'efforce de regagner la confiance. Dès lors, l'apparence d'indépendance du mécanisme qui recueille la version et les commentaires de cette personne a autant d'importance que sa marge de manœuvre réelle. Le citoyen qui a le sentiment de passer d'un fonctionnaire à l'autre au moment où il se plaint, peut, en toute bonne foi, avoir l'impression que la « famille se tiendra »... L'écart doit donc être formel et visible pour assurer l'indépendance du mécanisme de traitement des plaintes et accroître la confiance du citoyen.

DES PERSONNES COMPÉTENTES ET EXPÉRIMENTÉES

Les personnes affectées au traitement des plaintes doivent posséder une connaissance approfondie de leur champ d'action et de leur organisation.

Les personnes affectées au traitement des plaintes doivent pouvoir répondre au citoyen dans les meilleurs délais et de façon globale. Compte tenu également de la grande diversité des cas soumis au bureau des plaintes, la compétence professionnelle des personnes qui en assurent le fonctionnement et l'étendue de leurs connaissances dans leur domaine d'action sont des atouts majeurs. Leur travail exige qu'elles soient familiarisées avec les différentes composantes du ministère ou de l'organisme afin de pouvoir repérer au sein de l'organisation les interlocuteurs les plus aptes à les éclairer ou à leur fournir des solutions. Enfin, le personnel affecté au traitement des plaintes doit régulièrement s'interroger sur la meilleure attitude à adopter pour agir à la fois avec doigté, discernement et fermeté, tant avec les usagers qu'avec les employés en première ligne ou les autorités responsables visées. Globalement, ce sont là des fonctions qui font appel à des personnes dont l'expérience dans un secteur d'activité donné et la compétence dans l'ensemble de l'organisation sont reconnues. Elles doivent aussi être investies d'une autorité morale.

UNE RÉELLE LIBERTÉ D'ACTION

Le traitement efficace et crédible d'une plainte exige que le personnel affecté à ce travail dispose de toute la latitude d'action et de la liberté d'esprit nécessaires.

Le personnel affecté au traitement des plaintes doit avoir les coudées franches et toute information pertinente doit lui être accessible sans difficulté. Son action ne doit pas être entravée par une procédure lourde. Il n'y a pas de sujet tabou pour un bureau des plaintes : tout peut être remis en question, depuis l'interprétation d'une disposition légale jusqu'au caractère raisonnable de cette disposition. Ainsi, il peut proposer de modifier une interprétation et les directives ou instructions qui en découlent ou encore suggérer une modification législative ou réglementaire au dirigeant de l'organisme.

Le bureau des plaintes a une vocation générale d'amélioration des services. Cela englobe tant l'organisation du travail que les pratiques administratives et les comportements du personnel.

Par ailleurs, le bureau des plaintes peut appuyer son action sur la déclaration de services de l'organisme ou du ministère et proposer un correctif ou une amélioration sur la base de cette déclaration. Celle-ci consiste en un engagement qui va au-delà des normes légales.

À titre d'exemple, lorsque aucun délai de rigueur n'est prévu par la loi ou le règlement mais qu'une déclaration de services annonce que des actions seront faites à l'intérieur d'un certain délai, cela constitue un engagement ferme à l'égard des citoyens. On ne peut renier ses engagements sans perdre la confiance de l'autre.

Dans son action, le personnel du bureau des plaintes peut s'associer à d'autres décideurs et obtenir leur soutien dans une démarche en vue de convaincre une tierce personne ou de mettre en œuvre ses recommandations. La collaboration fait partie des modes d'action qui doivent être privilégiés au bureau des plaintes.

UNE FONCTION CONNUE ET ACCEPTÉE AU SEIN DE L'ORGANISATION

La raison d'être et le mandat du mécanisme de traitement des plaintes doivent être clairement expliqués et discutés au sein de l'organisation.

Quel sera le rôle précis du mécanisme de traitement des plaintes? Comment effectuera-t-il son travail? Lors de l'étude d'un cas, quelle collaboration attendra-t-on du personnel du ministère ou de l'organisme visé? Quelles pourront être, pour un employé, les retombées d'un avis du responsable du traitement des plaintes? Quelle sera la circulation interne des rapports du bureau des plaintes après l'examen des faits? Voilà les questions dont il faut discuter à l'interne.

À l'annonce de l'instauration du mécanisme de traitement des plaintes, les employés d'une organisation s'interrogent souvent sur la nature réelle du mécanisme : menace ou allié? Le nouveau venu agira-t-il comme un contrôleur à l'affût de la moindre faille et son verdict aura-t-il pour conséquence de discréditer le « coupable »? Pour apaiser les inquiétudes et susciter, au contraire, un esprit d'ouverture envers ce nouvel outil d'amélioration des services, il est indispensable d'en expliquer en détail les objectifs et les règles à l'ensemble du personnel et de solliciter ses suggestions. L'information doit

notamment mettre l'accent sur le fait que le bureau des plaintes n'a pas pour objet de désigner l'auteur d'un manquement. On cherche plutôt ici à répondre à un citoyen qui s'estime lésé, à déterminer si sa plainte est fondée, à proposer, le cas échéant, des mesures de réparation et à prendre les moyens nécessaires pour éviter que d'autres personnes connaissent les mêmes ennuis. Vu sous cet angle, le mécanisme de traitement des plaintes est un agent de changement et d'amélioration, non un dénonciateur. La clarté des communications autour de sa mission peut faire en sorte qu'il soit le bienvenu.

Par la suite, en vue de favoriser un meilleur travail de collaboration, il sera important de constituer à l'intérieur du ministère ou de l'organisme un réseau de répondants qui agiront comme porte-paroles de leur direction auprès du responsable du traitement des plaintes. Il ne faut pas négliger de procéder régulièrement à des rencontres avec les différentes directions et leur personnel pour consolider les bases d'une culture organisationnelle exempte de blâme et plutôt fondée sur un souci d'amélioration. La collaboration en vue de l'atteinte d'un objectif commun nécessite aussi que le mécanisme de traitement des plaintes soit équitable et respectueux du personnel en établissant des modes de fonctionnement clairs et rigoureux.

Un mécanisme de traitement des plaintes crédible

Voici huit principes propres à favoriser le traitement efficace des plaintes et l'amélioration des services :

- 1** l'accessibilité;
- 2** la simplicité;
- 3** la rapidité;
- 4** la confidentialité;
- 5** l'équité procédurale : écoute, rigueur et transparence;
- 6** la motivation claire et complète;
- 7** le suivi des recommandations;
- 8** la préoccupation systémique.

Toute administration doit s'efforcer de faire connaître son mécanisme de traitement des plaintes.

Aussi outillé, structuré et attentionné soit-il, le bureau des plaintes qui demeure inconnu du public ne peut contribuer efficacement à l'amélioration de la qualité des services. S'il est ignoré des personnes pour qui il existe, ses responsables ne seront pas en mesure de connaître leurs éventuels motifs d'insatisfaction et de proposer des avenues de solution. En n'ayant pas accès aux plaintes qui devraient normalement leur parvenir, ils ne peuvent informer l'Administration des doléances exprimées par les citoyens. Le ministère ou l'organisme doit donc utiliser tous les moyens mis à sa disposition pour faire connaître son mécanisme de traitement des plaintes : les interventions publiques des autorités responsables, la publication de dépliants, une mention du recours dans tout avis de décision adressé au citoyen par le ministère ou l'organisme, une indication facilement repérable dans les pages bleues de l'annuaire téléphonique ou l'utilisation de la messagerie vocale en sont quelques-uns. Chaque employé de l'organisation doit également informer l'utilisateur insatisfait de l'existence de ce recours.

Pour être accessible, un service doit donc être connu. Mieux encore, on doit prévoir les moyens qu'utiliseront les usagers visés pour s'informer de l'existence du service en question. Cela exige un effort pour connaître les habitudes de ces usagers et les moyens dont ils disposent pour accéder à l'information gouvernementale.

Tout responsable d'un mécanisme de traitement des plaintes appelé à servir des usagers en milieu défavorisé devrait être soucieux de mettre en œuvre des moyens appropriés pour informer ces personnes. On constate en effet que certains segments de la population sont particulièrement difficiles à joindre. Le mécanisme de traitement des plaintes peut alors représenter aux yeux de ces personnes, un interlocuteur valable et accessible... pour autant qu'elles en connaissent l'existence.

L'accessibilité, c'est aussi l'accueil des usagers. Dès le premier contact, le citoyen doit se sentir en confiance et bienvenu.

Il faut également tenir compte des caractéristiques de certains usagers en raison de la langue, de l'âge ou d'un handicap.

LA SIMPLICITÉ : SANS DÉTOUR NI EMBARRAS

On doit épargner au citoyen le poids des formalités compliquées.

Le citoyen qui désire recourir au bureau des plaintes doit pouvoir échapper aux formalités complexes auxquelles il se soumet souvent lorsqu'il fait affaire avec l'Administration. La plainte doit donc, autant que possible, pouvoir être formulée verbalement, par téléphone le plus souvent, et sans frais d'interurbain (ligne du type 1 888). Le préposé qui répond au citoyen doit être en mesure de l'aider à exposer clairement les motifs de son mécontentement. Par ailleurs, si la plainte doit être acheminée par écrit, on doit fournir à l'usager toute l'assistance nécessaire pour lui permettre de poursuivre ses démarches.

3.3**LA RAPIDITÉ :
AGIR DANS UN DÉLAI RAISONNABLE
ET TENIR SES PROMESSES**

Le « délai raisonnable » de traitement d'une plainte varie, bien sûr, d'une situation à l'autre. Il est cependant intimement lié à la qualité des services offerts et il peut généralement être établi, pour un cas donné, de façon à informer la personne qui se plaint de la période d'attente prévisible. Outre le fait de chercher à réduire le plus possible ces délais, on doit s'efforcer, d'une part, de donner au citoyen un juste aperçu du temps nécessaire à l'examen de son problème et, d'autre part, de respecter l'échéance fixée. Si toutefois des démarches additionnelles ou différents imprévus viennent retarder l'atteinte des résultats, le citoyen doit alors en être avisé. Il faut lui faire connaître la durée du délai supplémentaire prévisible et les raisons qui le motivent.

LA CONFIDENTIALITÉ : À L'AVANTAGE DE TOUS

On doit s'assurer que seules les personnes touchées par le traitement direct de la plainte auront accès aux données personnelles relatives à ce sujet. Tant le plaignant que le personnel visé doivent se sentir traités avec respect et discrétion.

La confidentialité n'empêche cependant pas la transmission d'information suffisante sur l'objet de la plainte pour permettre aux personnes visées d'exprimer complètement leur point de vue et de donner leur version des faits.

L'ÉQUITÉ PROCÉDURALE : ÉCOUTE, RIGUEUR ET TRANSPARENCE

Les insatisfactions proviennent souvent de malentendus. Les responsables du traitement des plaintes doivent être particulièrement attentifs à l'expression des insatisfactions. L'écoute est une manière efficace de tenir compte des émotions et permet souvent de comprendre les motifs de l'insatisfaction pour mieux circonscrire le véritable problème. Loin d'être une perte de temps, l'écoute est un principe de justice naturelle et un facteur d'efficacité.

On devra, par contre, éviter de créer de fausses attentes : l'issue de l'affaire n'est connue... qu'au terme des recherches! La procédure de gestion des plaintes doit garantir la qualité du travail de vérification, tout en évitant de faire miroiter au citoyen que le simple fait de déposer sa plainte lui assure d'avoir gain de cause. La rigueur du processus est source d'équité à l'égard de tous : rigueur à l'égard de la collecte des données; rigueur intellectuelle dans l'analyse et l'interprétation des normes; objectivité dans l'évaluation des pratiques.

Enfin, la transparence, que ce soit à l'égard du rôle du mécanisme de traitement des plaintes, de ses méthodes ou de ses pouvoirs, constitue l'autre volet

essentiel d'une procédure équitable. On doit renseigner la personne sur la façon dont son cas sera étudié. Le citoyen a le droit de savoir que sa plainte sera analysée sous tous ses aspects, que l'étude ne se limitera pas à une simple révision du cas par les employés qui ont rendu la première décision et que le bureau des plaintes agira en tant que recours neutre qui aura à livrer ses propres conclusions.

LA MOTIVATION : CLAIRE ET COMPLÈTE

On doit s'assurer que la réponse au citoyen est formulée en des termes clairs et comporte tous les éléments nécessaires.

La clarté de la réponse est essentielle, quelle qu'en soit la nature. Il est d'autant plus important d'avoir ce souci auprès de l'utilisateur qui reçoit une réponse négative : cette personne a d'abord connu des difficultés avec un organisme ou un ministère, elle s'en est plainte, et voilà qu'on ne lui donne toujours pas raison. Pour le bureau des plaintes, le défi à relever est de convaincre ce citoyen que, en dépit de ce qu'il vient d'apprendre, il a bénéficié de toute l'attention voulue de la part d'une instance tenue d'agir avec impartialité.

Une réponse claire doit d'abord être exprimée dans un langage accessible. Il convient donc d'éviter les formulations techniques, les abréviations ou encore les titres de lois comme seules références. Si l'emploi d'un terme spécialisé est essentiel, il faut en donner la définition et le contexte d'utilisation.

Enfin, la réponse doit être complète, c'est-à-dire énoncer et expliciter les motifs de la décision, les résultats obtenus et, le cas échéant, les autres

recours disponibles, dont le Protecteur du citoyen. Il ne faut pas hésiter à faire état des démarches et des analyses qui ont été effectuées et à montrer ainsi que la situation qui causait problème a réellement été réévaluée. Énoncer simplement que la plainte est non fondée eu égard à l'analyse des éléments au dossier ne constitue pas une motivation. Motiver une décision signifie expliquer pourquoi, à partir de quel raisonnement, de quelle évaluation et de quels critères appliqués à tel ou tel fait, la décision a été prise. Lors de la communication verbale de la réponse, il faut parfois écouter une dernière fois la personne.

3.7

LE SUIVI DE LA RECOMMANDATION : PERSÉVÉRANCE ET PERSUASION

La recommandation ne met pas fin à l'intervention du responsable du traitement des plaintes. Il doit aussi s'assurer que celle-ci a été mise en œuvre. Si ce n'est pas le cas, il doit en demander les raisons.

Cela peut signifier la reprise des entretiens avec le personnel à l'interne ou encore l'amorce de discussions à un plus haut niveau. C'est à cette étape cruciale que s'apprécie à la fois le fait que les dirigeants de l'organisme ou du ministère appuient et valorisent le travail entourant le traitement des plaintes ainsi que les qualités propres au responsable du traitement des plaintes.

Savoir présenter et faire accepter une recommandation et en assurer l'exécution exigent une présence et une vigilance constantes.

L'action du mécanisme de traitement des plaintes doit également s'étendre aux cas similaires. Lorsque l'étude d'une plainte permet d'établir que plusieurs citoyens ont pu être lésés dans des circonstances identiques, il importe d'étendre les correctifs envisagés à l'ensemble des personnes touchées. Pareille opération n'est évidemment réalisable que si le repérage des situations similaires peut être effectué. Cependant, la technologie assiste mieux qu'autrefois ce genre de recherche et le bureau des plaintes a aussi comme mandat de délimiter, dans toute la mesure du possible, la portée réelle d'une erreur ou d'une injustice commise par l'Administration.

La même attitude est de mise à l'égard de la modification de pratiques ou de comportements : il ne suffit pas de corriger uniquement le comportement fautif d'un membre du personnel, il faut vérifier là aussi s'il y a un aspect systémique.

À vrai dire, la préoccupation systémique fait partie de nos jours des modes de fonctionnement et elle doit être présente dans l'analyse de chaque cas.

Le mot de la fin

Les mécanismes de traitement des plaintes constituent une source d'information permanente pour les gestionnaires. Aussi, ses responsables ne doivent surtout pas travailler en vase clos : rendre l'information recueillie utile aux gestionnaires est une importante facette de leur mission. Ceux-ci peuvent alors évaluer les pratiques, les programmes et les systèmes. Une meilleure connaissance des attentes et des comportements, après l'autoévaluation, vient déterminer les changements à apporter.

En fait, chacun, au sein de l'organisation, contribue, à sa façon, au traitement des plaintes :

-  en les examinant effectivement et rapidement;
-  en tirant les leçons qui en découlent;
-  en améliorant les services.

Le traitement des plaintes dans l'appareil gouvernemental est une question d'engagement. C'est aussi une question de conviction, car le service public doit être un service axé sur la personne pour laquelle il existe.

La qualité dans le traitement des plaintes est conditionnée par de nombreux facteurs. Qu'il s'agisse de facteurs humains, structurels ou techniques, ils ont tous leur importance et constituent, à la lumière de l'expérience, une façon de faire respectueuse de la personne et porteuse des résultats attendus par la population.

Table des matières

Le mot de la Protectrice du citoyen	3
PARTIE 1	7
La raison d'être d'un mécanisme de traitement des plaintes	7
1.1 Un recours nécessaire	8
1.2 Un recours différent de la révision et de l'appel	10
1.3 La définition d'une plainte	12
PARTIE 2	13
Un mécanisme de traitement des plaintes légitime	13
2.1 Une priorité des autorités	14
2.2 Une place près de la haute direction	15
2.3 Des personnes compétentes et expérimentées	17
2.4 Une réelle liberté d'action	18
2.5 Une fonction connue et acceptée au sein de l'organisation	20
PARTIE 3	23
Un mécanisme de traitement des plaintes crédible	23
3.1 L'accessibilité : être connu et accueillant	24
3.2 La simplicité : sans détour ni embarras	26
3.3 La rapidité : agir dans un délai raisonnable et tenir ses promesses	27
3.4 La confidentialité : à l'avantage de tous	28
3.5 L'équité procédurale : écoute, rigueur et transparence	29
3.6 La motivation : claire et complète	31
3.7 Le suivi de la recommandation : persévérance et persuasion	33
3.8 La préoccupation systémique : au bénéfice de la collectivité	34
Le mot de la fin	37

LE PROTECTEUR DU CITOYEN

QUÉBEC

525, boul. René-Lévesque Est, Bureau 1.25

Québec (Québec) G1R 5Y4

Téléphone : (418) 643-2688

Sans frais : 1 800 463-5070

Télécopieur : (418) 643-8759

Courriel : protecteur.citoyen@pc.gouv.qc.ca

Internet : www.ombuds.gouv.qc.ca

MONTRÉAL

1, rue Notre-Dame Est, Bureau 11.40

Montréal (Québec) H2Y 1B6

Téléphone : (514) 873-2032

Sans frais : 1 800 361-5804

Télécopieur : (514) 873-4640

Courriel : protecteur.citoyen@pc.gouv.qc.ca

Internet : www.ombuds.gouv.qc.ca