

# Lignes directrices pour la mise en place d'une procédure de traitement des réclamations au sein des services

## Introduction

Les services reconnus par l'Agence s'engagent à **promouvoir la meilleure qualité possible** des prestations à leurs usagers. Toutefois, même dans les services les plus performants, il peut arriver que des problèmes surgissent. Ceux-ci nécessitent une action et il est important que les usagers et leurs familles puissent faire entendre leurs voix.

Dans tout système de gestion de la qualité, le processus de traitement des réclamations, suggestions ou remarques est en lien direct avec la satisfaction de l'utilisateur qui est un des éléments essentiels de la réussite d'un service.

La présente note vise à proposer un mode d'emploi pour la gestion des réclamations, suggestions ou remarques, en première ligne, au sein des services<sup>1</sup>.

Par ailleurs, outre la procédure mise en place par les services eux-mêmes, le recours à l'Agence est toujours possible, si les deux parties ne parviennent pas à s'entendre sur une solution commune suite à une gestion des réclamations au sein même du service. La Direction Audit et Contrôle est alors l'interlocuteur, ce qui permet à l'Agence, aux bénéficiaires, aux familles et aux responsables des services de gérer des réclamations qui n'auraient pas trouvé de solution en interne.

## 1. Principes généraux

Une réclamation est l'expression, orale ou écrite, d'une insatisfaction formulée par la personne, son entourage ou sa famille à l'égard du service. En voici les principes :

- Réclamer est un droit ;
- Une réclamation est l'opportunité d'apprendre de ses erreurs. La famille, ou le représentant légal, doit être considéré comme un partenaire et non comme un adversaire. Du personnel désigné au sein de l'institution doit être disposé à enregistrer chaque réclamation avec politesse et à les traiter selon l'urgence de celles-ci ;
- Il n'existe pas de réclamation simplement technique, il y a toujours un aspect relationnel. Par ce fait, une réclamation est toujours justifiée. Traiter celle-ci est aussi une démarche de prévention pour éviter une situation de plainte plus conséquente ;
- Le système de réclamation doit être accessible et gratuit. Une réclamation doit pouvoir être adressée sans difficulté pour tous.

La politique de gestion des réclamations implique tous les acteurs: la direction, l'ensemble du personnel, les bénéficiaires et leur entourage.

---

<sup>1</sup> Ce document s'inspire de la **Norme internationale ISO 10002, Management de la qualité, Satisfaction des clients, Lignes directrices pour le traitement des réclamations dans les organismes (Première édition 01/07/2004)** et du document **Rapport et recommandation du Groupe de travail interministériel chargé des processus de règlement des plaintes**, publié par Industrie Canada en mai 1994, et **La gestion des plaintes : un mal nécessaire ou l'opportunité de s'améliorer?** publié par le Réseau-qualité fédéral du Québec en 1995

## 2. Les étapes incontournables

### 2.1. Information et accessibilité

Il est recommandé d'indiquer de façon simple et d'informer que le service est ouvert aux réclamations et qu'il dispose d'une procédure simple de dépôt de celles-ci.

Ex : mention d'une indication « *Votre satisfaction nous concerne. N'hésitez pas à nous faire part de votre mécontentement ou de vos remarques...* » au niveau d'un site internet, du règlement d'ordre intérieur, de la convention d'accueil, d'un formulaire de présentation du service.

Idéalement, plusieurs paliers d'interventions seront prévus : notamment, un « référent réclamation » sera désigné au sein de l'établissement pour gérer les réclamations.

Le référent accueille la réclamation avec écoute et bienveillance, traite objectivement la demande, puis, si un plan d'actions est envisagé et doit être mis en place, il peut passer le relais en fonction de la teneur de la réclamation. Plusieurs intervenants peuvent être impliqués dans le processus, le rôle de chacun étant alors clairement déterminé. Le référent doit s'assurer de l'aboutissement du traitement de la réclamation.

Par ailleurs, le directeur doit être informé du dépôt et du suivi de la réclamation, assumer les mesures à apporter et garantir la résolution de la réclamation.

Le référent doit :

- Etre accessible aux usagers (ex : appréhensions des bénéficiaires liées à la fonction exercée par le référent désigné)
- Disposer de qualité d'écoute active
- Être « neutre » et « autonome »
- Disposer de formations spécifiques (gestion de conflits, négociation,...)

Il est recommandé que ce référent ait un profil de type « assistant social » car cette fonction permet une connaissance globale de la situation des bénéficiaires et d'être une ressource pour les familles et les équipes. La notion de hiérarchie avec d'autres membres du personnel est la plupart du temps moins présente.

Le choix de la fonction de la personne désignée référente est examiné par le service en fonction de son organisation, de son fonctionnement, de la taille de la structure.

### 2.2. Recueil et enregistrement des réclamations

Un formulaire peut aider l'utilisateur à mieux structurer la réclamation et ainsi en faciliter le traitement et l'enregistrement.

Il est recommandé de proposer un formulaire type qui contient les principales informations susceptibles d'aider le réclamant à fournir les détails-clés nécessaires au service pour traiter la réclamation de manière adéquate (Exemple cf. Annexe1).

Le mode de recueil des réclamations doit pouvoir tenir compte des capacités des bénéficiaires et de leur âge. L'accessibilité du système de gestion des réclamations à l'étape du recueil de la demande doit être adaptée aux caractéristiques de la population accueillie au sein du service (« facile à lire », utilisation de supports visuels...). Une attention particulière sera accordée à la réalité des mineurs d'âge.

Dans la gestion des réclamations, le service peut également utiliser un formulaire type de suivi de la réclamation, à usage interne uniquement, qui contient les principales informations susceptibles d'aider le service à suivre l'état d'avancement d'une réclamation (Exemple cf. Annexe 2).

### **2.3. Accusé de réception de la réclamation au réclamant**

Une lettre de réception de réclamation (« document formel » en mains propres, par courrier postal ou électronique) sera envoyée au réclamant pour lui indiquer que la réclamation a bien été réceptionnée et qu'elle sera traitée dans les plus brefs délais.

### **2.4. Evaluation de la réclamation**

Il convient d'évaluer chaque réclamation en termes de critères tels que la gravité, la sécurité, la complexité et les répercussions, et de prévoir, le cas échéant, la nécessité et la possibilité d'une action immédiate.

Il convient de réaliser un examen approfondi de toutes les circonstances et informations pertinentes relatives à une réclamation. Il convient d'adapter le niveau de l'étude à la gravité et à la fréquence d'apparition de la réclamation.

### **2.5. Résolution des réclamations**

A l'issue d'une analyse appropriée, il convient que le service définisse, le plus rapidement possible, une réponse visant à résoudre le problème et prévenir sa réapparition.

### **2.6. Retour d'information au réclamant**

Il est important d'informer le réclamant des mesures que le service prévoit de prendre et d'évaluer sa réponse. L'action est-elle susceptible de le satisfaire ? Si oui, entreprendre dans un délai raisonnable l'action proposée, en veillant à mettre en œuvre les meilleures pratiques à utiliser dans le domaine concerné. Si non, lorsque le réclamant rejette la décision, ou l'action proposée, il convient de proposer si possible une ou des solutions alternatives.

### **2.7. Clôture de la réclamation**

Lorsque le réclamant accepte la décision ou l'action proposée, il s'agit alors de l'enregistrer en tant que solution apportée à la réclamation. Si aucune solution ne convient, il s'agit d'expliquer au réclamant la décision du service et de l'informer des autres formes de recours internes et externes dont il dispose. La plainte n'est dès lors pas clôturée et reste en veille jusqu'à épuisement de toutes les alternatives raisonnables de recours interne et externe ou jusqu'à satisfaction du réclamant.

### **2.8. Analyse et évaluation des réclamations**

Périodiquement et au moins une fois par an, il convient de classer et d'analyser toutes les réclamations afin d'identifier les problèmes systématiques et récurrents, ainsi que ceux qui concernent un seul incident et de contribuer à éliminer les causes sous-jacentes des réclamations.

## **2.9. Audit du processus de traitement des réclamations**

Il convient que le service effectue régulièrement des audits afin d'évaluer, notamment, la satisfaction par rapport au processus de traitement des réclamations (Exemple cf. annexe 3). Cela peut être réalisé sous la forme d'enquête aléatoire des réclamants.

Cette démarche participe au processus d'amélioration continue de la qualité du service.

## **ANNEXES**

L'objectif de ces annexes est de fournir, à titre indicatif, **des exemples d'outils** permettant de mettre en place le système de traitement des réclamations.

### **Annexe 1. Exemple de lettre de réclamation**

*« A l'attention de...*

*Service .....*

*Adresse.....*

*De la part de :*

*Mme, Mr.....*

*Adresse.....*

*Madame, Monsieur,*

*Par la présente lettre, j'aurais souhaité soulever un problème concernant.....(description des faits, quand, où, témoins ?)*

*Dans l'attente d'avoir au plus vite une réponse, je vous prie de croire, Madame, Monsieur, en l'assurance de mes meilleures salutations.*

## **Annexe 2. Exemple de formulaire de suivi de la réclamation**

Ce qui suit est un formulaire type (à usage interne uniquement) qui contient les principales informations susceptibles d'aider le service à suivre l'état d'avancement d'une réclamation.

### **1. Information sur la réception de la réclamation**

Date de la réclamation : .....

Nom du destinataire : .....

Support de la réclamation :

Téléphone     courrier électronique     internet     personnel     courrier     Autre

Code d'identification unique : (pour en faciliter le traitement par la suite).....

### **2. Information sur le réclamant**

.....

### **3. Information sur la réclamation**

.....

### **4. Problème rencontré**

Date d'apparition du problème : .....

Problème récurrent :     oui                     Non

Catégorie du problème :

Sécurité des infrastructures	
Hygiène des bâtiments	
Accessibilité – Adéquation des lieux	
Encadrement et compétences du personnel	
Gouvernance et/ou Management	
Implication de la personne	

Implication et communication avec la famille	
Hygiène corporelle	
Alimentation	
Activités	
Négligence – Maltraitance	
Processus d’admission et de réorientation	
Horaire d’accueil	
Non-respect de la convention d’accueil et/ou du règlement d’ordre intérieur	
Gestion des biens	
Facturation	
Suivi paramédical	
Suivi médical	
Droits du patient	

### 5. Evaluation de la réclamation

Gravité : .....

Complexité : .....

Répercussions : .....

Mesure immédiate nécessaire :      O Oui      O Non

### 6. Résolution de la réclamation

Mesure à prendre :

.....  
 .....

### 7. Suivi de la réclamation

Mesure prise	Date	Nom	Remarque
--------------	------	-----	----------

Accusé de réception de la réclamation au réclamant			
Evaluation de la réclamation			
Analyse de la réclamation			
Résolution de la réclamation			
Retour d'informations au réclamant			
Corrections			
Vérification des corrections			
Clôture de la réclamation			

**Annexe 3 Auto-évaluation des systèmes de règlement de réclamations** (Extrait de : *Gestion efficace des plaintes, Services de qualité, Groupe interministériel canadien*)

Il doit :

- Être d'**accès** facile et bien connu du public
- Être **simple** à comprendre et à utiliser
- Permettre de traiter **rapidement** les plaintes, dans les délais impartis, et de tenir les gens **au courant** de l'évolution de la situation
- Assurer la tenue d'une enquête **complète et impartiale**
- Respecter la **confidentialité** souhaitée par les clients
- Permettre de résoudre **efficacement** les problèmes et prévoir les recours appropriés
- Servir à **renseigner les gestionnaires** de sorte qu'ils puissent améliorer les services

**Accès :**

- L'organisme fournit-il les renseignements nécessaires pour savoir comment formuler une réclamation et à qui la présenter ? Nom d'une personne ressource, numéro de tél, adresse,... Comment diffuse-t-on ces renseignements ?
- L'organisme a-t-il publié ses normes de service et les a-t-il rendues accessibles pour permettre à l'utilisateur de savoir à quelle qualité de service il peut s'attendre ?
- Les bénéficiaires ont-ils la possibilité de porter réclamation de différentes façons ? (mail, courrier, en personne,...)
- L'organisme a-t-il informé ses bénéficiaires des façons dont ils peuvent se faire aider par un parent, un ami s'ils ont de la difficulté à s'exprimer ?
- L'organisme a-t-il désigné des membres du personnel pour aider les usagers à présenter leur réclamation et à aller jusqu'au bout de la démarche ?
- Les employés savent-ils ce qu'ils ont à faire lorsqu'ils reçoivent une réclamation ?

**Simplicité**

- Existe-t-il des documents écrits sur la procédure de règlement des réclamations auxquels peuvent accéder : le public, les employés... ?
- Les étapes de la procédure sont-elles clairement établies de façon à permettre aux usagers de connaître l'étape ultérieure à entreprendre ?
- L'organisme examine-t-il régulièrement la procédure de règlement des réclamations ? de quelle façon ?
- La procédure énonce-t-elle clairement les responsabilités de chaque membre du personnel à chaque niveau ?

**Promptitude**

Le système de règlement des réclamations doit permettre aux employés de traiter les réclamations le plus rapidement possible et de prévoir des délais en fonction de la complexité du problème, de tenir les usagers informés de l'évolution de la situation et ce, pendant tout le processus.

→ Régler les réclamations le plus rapidement possible

→ Donner le nom d'une seule personne traitant la réclamation

→ Indiquer quand il devrait s'attendre à recevoir une réponse

→ Tenir au courant de ce qui se passe régulièrement

→ Informer si les délais ne sont pas respectés

→ Initier les employés aux techniques de traitement des réclamations (négociation, diverses méthodes de règlement de conflits, façon de traiter avec des clients difficiles...)

- Est-ce que la procédure permet de régler des réclamations sur le champ lorsqu'il est possible de le faire ? est-ce que la procédure prévoit des étapes (enquête approfondie pour fournir une réponse finale complète...) ?
- Délais pour la réponse finale ? délais pour les étapes intermédiaires ?
- L'organisme suit-il les délais impartis ? Les ré examine-t-il régulièrement ?
- Les employés tiennent-ils régulièrement informés les réclamants de l'évolution de la situation ?
- Formation sur le traitement des réclamations ?
- Le système permet-il aux employés d'obtenir rapidement des données sur une plainte ?

### **Equité**

Le système doit permettre la tenue d'une enquête complète et équitable pour toutes les parties en cause.

- L'organisme s'est-il assuré que toutes les réclamations font l'objet d'une enquête complète et équitable, tant du point de vue du réclamant que de l'employé ?
- L'organisme a-t-il prévu de tenir en son sein un examen indépendant, dans le cas de réclamations importantes visant des employés ?
- Toutes les réclamations sont-elles traitées sur le même pied, sans égard au statut des personnes qui les déposent et de celles qui les reçoivent ?
- Existe-t-il des mécanismes de médiation ou d'arbitrage auxquels les clients insatisfaits peuvent recourir ?

### **Confidentialité**

Consulter les spécialistes de l'organisme en matière de confidentialité.

Attention : les usagers ne sont pas liés par ces principes et peuvent divulguer les renseignements qu'ils reçoivent pendant le processus de règlement des plaintes

Le système doit garantir qu'il n'y aura pas de représailles ni pour les réclamants, ni pour les employés.

- Les réclamants ont-ils l'assurance que l'organisme traitera leur plainte de façon confidentielle ?
- Les employés le savent-ils ?

### **Résultats**

Fournir une réponse efficace aux réclamations admissibles et prévoir des recours appropriés, le cas échéant

- La procédure prévoit-elle une suite à toute réclamation ?
- L'organisme vérifie-t-il que tous les points de litige ont été entièrement analysés ?
- Dans la réponse donnée au client qui n'est toujours pas satisfait, précise-t-on que le système de règlement des réclamations ne prévoit pas d'autres recours et leur indique-t-on comment aller de l'avant ?
- La procédure prévoit-elle explicitement les recours pour tous les genres de réclamations ?

Fournir aux gestionnaires les données nécessaires pour leur permettre d'améliorer les services

Le système doit accorder de l'importance à ce que le réclamant a à dire, que ce soit bon ou mauvais.

- Existe-t-il un système de consignation des réclamations ?
- L'organisme suit-il de près ce système ?
- Systèmes centraux d'information de gestion ?
- Objectifs de rendement en ce qui concerne le traitement des réclamations ?
- Suivi de la satisfaction des usagers à l'égard des mécanismes de traitement des réclamations ?

### **Rapports**

- L'organisme a-t-il apporté des améliorations au service après avoir analysé les problèmes que les réclamations ont mis en évidence ?
- L'organisme publie-t-il l'information sur les réclamations et leur règlement et met-il cette information à la disposition des usagers ?