

**IDENTIFICATION DES PRINCIPES ET DES RÈGLES  
DE BASE POUR UN SYSTÈME EFFICACE  
DE CLASSIFICATION DES PLAINTES**

**Abdelali Abdessadek**

VERSION RÉSUMÉE DU  
RAPPORT DE STAGE PRÉSENTÉ À L'ENAP  
EN VUE DE L'OBTENTION DE LA  
MAÎTRISE EN ADMINISTRATION PUBLIQUE



QUÉBEC

MAI 2003

## TABLE DES MATIÈRES

<u>Introduction</u> .....	2
<u>1. Approche méthodologique</u> .....	4
<u>2. Ou'est-ce qu'une plainte?</u> .....	5
<u>3. Pourquoi se plaint-on?</u> .....	6
<u>4. Pourquoi un système de classification des plaintes?</u> .....	7
<u>5. Qui sont les clients des organisations publiques?</u> .....	11
<u>6. Pourquoi est-il important de gérer les plaintes?</u> .....	12
<u>7. Quels sont les éléments essentiels d'un système de gestion des plaintes?</u> .....	14
<u>8. En quoi consiste la qualité des services dans les organismes publics?</u> .....	16
<u>9. Constatations</u> .....	17
<u>10. Recommandations (structure de classification)</u> .....	20
<u>Conclusion</u> .....	31
<u>Bibliographie</u> .....	33

## **Introduction**

La qualité des services à la clientèle constitue une préoccupation centrale des organisations publiques, dans la mesure où le citoyen représente la raison d'être des services publics, envers lesquels il exige une garantie d'excellence. Toutefois, la notion d'excellence a pris de l'ampleur depuis la publication du livre *In Search of Excellence*, de Peters et Waterman (1982). Ces auteurs affirmaient que les organisations privées qui excellent sont celles qui sont proches du client. L'idée fut reprise dans le secteur public, et l'impulsion de suppression des barrières entre l'Administration et le consommateur fut lancée (Epstein, 1990). En plus, la rapidité et le caractère imprévisible des changements d'ordre idéologique, social, économique et scientifique, alliés au développement accéléré des nouvelles technologies de l'information, imposent des virages, la performance globale des sociétés démocratiques étant tributaire de l'efficacité et de l'efficience de leur secteur public et de celles de leurs institutions (Secrétariat du Conseil de trésor du Québec, 2003).

C'est dans ce contexte que s'inscrit le processus continu de modernisation de la gestion publique au Québec, comme d'ailleurs dans le monde. Ce processus vise à adapter les modes d'intervention de l'administration publique, ses structures ainsi que son cadre de gestion aux attentes des citoyens à l'égard de services de qualité mieux adaptés aux besoins, et ce, à moindre coût. Au Québec, c'est essentiellement la Loi sur l'administration publique qui a été à l'origine de l'approche client et de la qualité des services au sein de la fonction publique. Ainsi, cette loi affirme la priorité accordée par l'administration gouvernementale à la qualité des services aux citoyens en instaurant un cadre de gestion axé sur les résultats et sur le respect du principe de la transparence, et en favorisant l'imputabilité de l'administration gouvernementale devant les parlementaires (Assemblée nationale, 2000a).

Les exigences de la nouvelle gestion publique ont poussé les organismes publics à mettre en place de nouveaux cadres de gestion de l'amélioration continue et de la performance organisationnelle. C'est aussi dans

ce sens que les grands organismes publics<sup>1</sup> se sont regroupés au sein du Centre d'expertise des grands organismes (CEGO) afin d'avoir un lieu de concertation leur facilitant l'échange sur les meilleures pratiques dans les services à la clientèle, dont notamment le traitement des plaintes. À cet égard, les grands organismes publics cherchent à améliorer leurs processus de traitement et de classification des plaintes, de telle sorte qu'ils s'intègrent dans leurs activités courantes et stratégiques. La classification des plaintes, en particulier, doit permettre aux organismes publics d'avoir une structure leur permettant d'organiser les données relatives aux plaintes sous forme de catégories ayant un lien avec le respect des engagements publics de l'organisation pris dans leur déclaration de services, ainsi qu'avec les données que le protecteur du citoyen du Québec publie sur les plaintes concernant les ministères et organismes (M-O).

C'est dans cet objectif que j'ai été mandaté par le CEGO pour réaliser une étude portant sur l'*identification des règles de base pour un système efficace de classification des plaintes*, dont l'essentiel est résumé dans le présent document.

Au début de ce texte, il est question de la méthodologie utilisée pour réaliser l'étude en question. Ensuite, j'ai essayé de répondre aux questions suivantes : Qu'est-ce qu'une plainte? Pourquoi se plaint-on? Qu'est-ce qu'on entend par classification des plaintes? Pourquoi est-il important de gérer les plaintes? Quels sont les éléments essentiels d'un mécanisme de gestion des plaintes? Quels sont les clients des organisations publiques? En quoi consiste la qualité dans les services publics? Par la suite, il y a la présentation des constatations et des préoccupations des responsables de la gestion des plaintes en matière de classification des plaintes. Enfin, la dernière partie renferme la structure proposée pour la classification des plaintes ainsi qu'une codification alphanumérique pour les différents éléments de ce schéma classificatoire.

---

<sup>1</sup> Les sept grands organismes publics sont : la Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances (CARRA), la Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST), la Commission des normes du travail (CNT), la Régie de l'assurance-maladie du Québec (RAMQ), la Régie des rentes du Québec (RRQ), la Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ) et la Société de la faune et des parcs du Québec (FAPAQ).

## **1. Approche méthodologique**

Pour découvrir quelles sont les meilleures pratiques en matière de catégorisation des plaintes, j'ai opté pour l'approche comparative, car les organisations du secteur public ont de plus en plus à cœur d'offrir un service de qualité et de mesurer leur propre rendement. Ces comparaisons sont d'une très grande efficacité pour aider les organisations à apprendre les unes des autres. Grâce à la mesure et à l'analyse comparative, les organisations peuvent évaluer leurs progrès, comprendre où des améliorations s'imposent, relever les pratiques exemplaires et intégrer ces pratiques aux stratégies de l'organisation, aux pratiques de gestion, aux méthodes de travail et aux services (Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, 2003a). Pour ce faire, j'ai élaboré un schéma d'entrevue pour interviewer les responsables des plaintes des sept grands organismes publics, membres du Centre d'expertise. J'ai aussi communiqué avec d'autres personnes externes dont les organisations sont connues pour leurs pratiques innovatrices en matière de gestion des plaintes (protecteur du citoyen du Québec, Société de transport de la Communauté urbaine de la ville de Québec [STCUQ], ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale [MESS], protecteur des usagers en matière de santé et de services sociaux, Office de la protection du consommateur). Il a aussi été question d'effectuer des recherches bibliographiques ainsi que des recherches sur Internet. Après cette collecte d'information, j'ai procédé à l'analyse documentaire pour relever les meilleures pratiques dans la classification des plaintes.

La principale limite de cette étude tient à l'absence quasi totale de documents publiés sur la classification des plaintes. Les principales sources d'information pour cette étude sont donc : les rencontres avec les responsables des bureaux des plaintes, les rapports d'activités des bureaux des plaintes et les documents disparates et lacunaires publiés sur le web.

## **2. Qu'est-ce qu'une plainte?**

La définition de la notion de plainte est l'une des difficultés auxquelles font face les services de plaintes. Le dictionnaire *Le Petit Robert* la définit comme « l'expression du mécontentement que l'on éprouve ». Borgeat et Mockle (1999) considèrent que le terme « plainte » est avant tout une réalité propre au droit pénal. Selon ces mêmes auteurs, ce caractère pénal est désormais largement dilué au profit de la dimension administrative. Il ne s'agit plus que d'une étape administrative afin de saisir l'autorité compétente d'une revendication dirigée contre un tiers pour cause d'inconduite ou de manquement.

Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada la définit ainsi : « Toute expression d'insatisfaction à l'égard des procédures de l'organisme, des frais exigés, de ses employés ou de ses agents ou encore de la qualité du service » (2003b). Quant au protecteur du citoyen du Québec, il estime qu'il est judicieux que la définition d'une plainte soit le plus vaste possible, afin que le mécanisme de traitement des plaintes joue pleinement son rôle, qui consiste à donner une idée de la satisfaction de la clientèle à l'égard du service et de la façon de l'améliorer.

Pour avoir la même interprétation que le protecteur du citoyen du Québec quant à la plainte et faciliter l'échange avec cet organisme central, on suggère la définition qu'il donne à la plainte :

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, ...), 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 (2001).

### **3. Pourquoi se plaint-on?**

De façon générale, le client se plaint, soit parce qu'il est insatisfait d'un service ou d'un produit fourni par une organisation, soit parce qu'il est mécontent du comportement d'un employé, soit enfin parce qu'il cherche une réparation de l'erreur dont il a été victime. Mais il faut d'abord déterminer si la nature de l'insatisfaction peut être considérée comme un motif de plainte, ou non, et si elle est admissible et mérite d'être analysée en vertu d'un système de gestion particulier. Dans ce genre de cas, il est primordial de s'entendre sur la définition d'une plainte afin que les employés sachent mieux expliquer au client les raisons pour lesquelles l'organisme ne peut accepter ni, par conséquent, régler sa plainte.

Certaines études considèrent qu'un grand nombre de plaintes sont attribuables à des problèmes de communication de la part des organismes à l'égard de leurs clients. Ce problème de communication porte sur les règlements, les programmes, les politiques et les services (Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, 2003b).

#### **4. Pourquoi un système de classification des plaintes?**

*Le Petit Robert* définit une classification comme « l'action de distribuer par classes, par catégories; résultat de cette action ». Il s'agit d'une méthode pour organiser, ranger, ou répartir un ensemble d'éléments sous forme de classes ou de groupes, de telle sorte que les éléments réunis aient des caractéristiques communes ou respectent certains critères.

En parcourant l'univers des connaissances humaines et des différents secteurs économiques, sociaux, culturels, géographiques, etc., on trouve des classifications fines et élaborées. On peut citer, à titre d'exemples : les classifications universelles destinées à l'organisation du savoir dans les bibliothèques (classifications Dewey et de la Bibliothèque du Congrès); les classifications botaniques, zoologiques et des sols, le système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN); la classification type des professions (CTP); la classification géographique type (CGT); le système de classification des établissements de la culture et des communications du Québec, etc.

Le recours à ces différents systèmes de classification permet principalement : d'organiser de façon cohérente l'information; de comparer les différentes sources de données; de développer un système intégré de statistiques; de faciliter l'usage des données en réduisant le détail à un niveau intelligible; et de faire la synthèse de l'information.

Malgré la rareté des écrits traitant de la classification des plaintes, il y a lieu de mentionner quelques recherches effectuées dans ce domaine. Il y a d'abord l'étude réalisée par Borgeat et Mockle (1999) auprès des services de plaintes de quelques M-O du Québec et dans laquelle ils ont établi une typologie juridique des principales formes de lésions dont pouvaient se plaindre les citoyens face aux actes de l'Administration. Ils ont identifié cinq formes de lésions :

- **Légalité de l'action administrative** : L'obligation qu'a l'Administration d'agir en conformité avec le droit. Ainsi, toute règle de droit (constitution, loi, règlement et jurisprudence) doit être respectée. Cela inclut aussi

le respect des règles de procédures relatives à la prise de décision : le droit d'être entendu ou l'obligation de rendre une décision impartiale.

- Matérialité des décisions rendues : Il s'agit de vérifier s'il y a eu erreur dans l'appréciation des faits se rapportant à l'application de la règle de droit. Ainsi, le client peut contester l'inexactitude des faits ou l'invalidité des documents sur lesquels une décision a été fondée et s'en plaindre.
- Régularité des décisions rendues : L'Administration doit agir en conformité avec les politiques ou les pratiques administratives applicables (politiques, directives et circulaires). Le client peut reprocher à l'autorité de ne pas les avoir suivies et d'en subir un préjudice.
- Opportunité des décisions de l'Administration : Ce concept se rapporte à la validité des résultats, à l'effet de la décision rendue pour ceux qu'elle touche. Une décision peut être légale, mais se révéler inadéquate, injuste ou irrationnelle aux yeux des clients. Le protecteur du citoyen du Québec rappelait ainsi à l'Administration l'importance de « rendre des décisions non seulement conformes à la loi mais aussi raisonnables, justes et opportunes » (1996 : 44).
- Qualité de l'action administrative : Cette dimension vise des comportements qui déterminent la satisfaction du client à l'égard de l'intervention de l'Administration : la décision a-t-elle été rendue dans le cadre d'un processus accessible, compréhensible et rapide, par du personnel diligent, compétent et courtois?

Dans une autre étude portant sur la conception d'un système administratif pour le traitement des plaintes pour un centre de services sociaux (Tremblay, 1976), l'auteur a proposé une classification des plaintes qu'il juge opérationnelle pour le besoin de l'organisme commanditaire. Elle se compose de quatre catégories.

**La première catégorie concerne :**

- L'accès, la qualité, la continuité, l'organisation, la personnalisation d'un service.
- La compétence d'un praticien.
- L'intégrité d'un praticien ou le respect de l'éthique professionnelle.

**La deuxième catégorie concerne :**

- Un acte administratif lié à la prestation d'un service (ex. : paiement des familles d'accueil).

**La troisième catégorie concerne :**

- La qualité ou la compétence d'une ressource privée utilisée par le Centre de services sociaux (ex. : famille d'accueil).

**La quatrième catégorie concerne :**

- L'accès aux services sociaux d'un organisme autre que le Centre de services sociaux, mais où ce dernier effectue des placements pour sa clientèle, et la qualité des services reçus.

En Europe, une analyse de la littérature sur les problèmes rencontrés par les consommateurs des services publics et qui peuvent être à l'origine des plaintes permet de dégager cinq catégories (Epstein, 1990).

- Information : Cette catégorie regroupe le manque d'information sur l'existence de certains services administratifs ou lorsque l'information disponible est formulée en un jargon administratif incompréhensible pour certains clients.
- Accès : Cette rubrique fait référence à l'inaccessibilité aux services administratifs. Elle peut être d'ordre physique, social ou institutionnel.
  - Accès physique : Cette catégorie de plaintes a trait à l'éloignement des services publics, aussi bien dans le temps que dans l'espace. Dans certains pays, les services administratifs ferment aux heures mêmes où les clients peuvent ou souhaitent les utiliser, l'emplacement de ce genre de services est éloigné ou dans des zones non urbaines, etc.
  - Accès social : Il s'agit de plaintes relatives à l'absence de serviabilité des employés. Les clients ont souvent l'impression de recevoir un service impersonnel et indifférent, parfois d'une impolitesse flagrante.
  - Accès institutionnel : Les plaintes concernent la complexité des règles et des processus de prise de décision. À cause de cette complexité et de la non-compréhension des formulaires, les dossiers des clients sont renvoyés parce qu'ils ne sont pas adressés au bon endroit.

- **Choix** : Les clients des services publics peuvent se plaindre de la rigidité du choix par rapport à ceux du secteur privé. À cause du monopole de l'administration publique dans certains secteurs, le client pourrait se retrouver dans une situation de type « à prendre ou à laisser ».
- **Réparation** : Cette catégorie fait référence au manque d'excuses de l'administration publique, qui ne reconnaît pas souvent ses erreurs et change rarement une décision une fois prise.
- **Représentation** : Il s'agit des plaintes concernant des services injustes et inéquitables par rapport auxquels le client ne dispose pas de moyen pour influencer le processus de prise de décision.

Le système de classification des plaintes d'un organisme a pour fonction l'établissement d'une structure hiérarchique et logique permettant le regroupement physique ou intellectuel des plaintes, leur repérage par le personnel des services de gestion des plaintes, l'analyse des causes des plaintes et l'élaboration des statistiques. Les intrants de ce système sont les données recueillies lors de la réception d'une plainte; le processus consiste en l'analyse des causes effectuées par l'organisation en vue « d'identifier les causes, les origines du dysfonctionnement qui ont entraîné le mécontentement et donc la réclamation du client » (Moiroud, 1993). Enfin, les extrants obtenus sont divers et peuvent englober la rétroaction donnée au client en réglant sa plainte ou en l'informant des mesures qui seront prises pour la correction de la défaillance, l'amélioration continue des services, les modifications de lois, de règlements ou de programmes ainsi que les rapports de statistiques et de reddition de comptes. Bref, les sorties de ce système sont constituées par les actions à mettre en œuvre pour supprimer le dysfonctionnement identifié lors de la réception et du traitement des plaintes.

## **5. Qui sont les clients des organisations publiques?**

Toutes les initiatives de l'administration publique ont pour objet de rehausser de façon mesurable le degré de satisfaction des clients à l'égard de la prestation des services publics. Toutefois, le terme « client » mérite plus de précision pour enlever l'ambiguïté qui entoure son utilisation dans le secteur public.

La notion de client s'applique à tous les bénéficiaires directs des services gouvernementaux, c'est-à-dire ceux qui font des démarches auprès des organismes publics pour obtenir ces services. Les clients peuvent être les citoyens pris individuellement ou en collectivité, selon leur rapport avec l'administration publique. Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada considère que, dans le contexte d'une démarche axée sur les clients, le terme « client » désigne les bénéficiaires directs des services gouvernementaux qui obtiennent ces services en traitant directement avec les fournisseurs de services (2003c).

Les organismes publics sont obligés d'établir un équilibre entre les intérêts légitimes de leurs clients, dont les idées, les besoins et les désirs ne sont pas forcément les mêmes.

## **6. Pourquoi est-il important de gérer les plaintes?**

En se plaignant lorsqu'ils se sentent lésés par rapport à un service ou à un produit, les clients offrent à l'organisation prestataire une occasion de corriger immédiatement le problème et de rétablir sa cote d'estime. Dans ce sens, Paquin et Turgeon (1998) considèrent que « les plaintes sont une source de renseignements pour les entreprises et leur analyse permet de repérer la cause de l'erreur et pouvoir ainsi la corriger ». Le Mouvement québécois de la qualité (2003), quant à lui, considère que la gestion systématique des plaintes s'inscrit dans une démarche globale d'amélioration de la qualité. Les résultats escomptés d'une telle gestion consistent à avoir une clientèle plus satisfaite, à pouvoir réduire les coûts directs et indirects de la non-qualité, à améliorer la relation client-fournisseur par une bonne communication et une meilleure transparence, à rendre le personnel capable de faire face aux situations délicates et à éviter le recours judiciaire, qui coûte cher, exige du temps et entraîne des délais et une procédure complexe (Gagnon et autres, 2001).

Par ailleurs, des recherches sur le comportement des plaignants révèlent qu'une fraction seulement des clients insatisfaits portent plainte et donnent par le fait même à l'organisation la possibilité de réparer ses erreurs. À cet égard, Marcel Alain (1998) affirme que « selon le TARP, la proportion des clients insatisfaits qui ne se plaignent pas s'élèverait à 86,8 % ». Une gestion attentive des plaintes permet de veiller à assurer des services de qualité à la clientèle, et ce, grâce au respect des attentes légitimes de celle-ci à l'égard des services qu'on lui offre. Dans le même ordre d'idées, l'analyse des plaintes permet d'évaluer les pratiques de l'organisation qui peuvent aller à l'encontre d'une qualité de service, que ce soit sur le plan de la courtoisie ou de la non-fiabilité des services.

Ces constatations montrent bien l'importance pour une organisation de se doter d'un système de gestion des plaintes bien annoncé et d'accès facile. Ce système donne, en plus, la possibilité de ramener la satisfaction du client à un niveau raisonnable et de colliger l'information qui contribuera à éliminer, lors de la conception d'un service, les sources de problèmes potentiels pour les clients.

Au Québec, la présence des services de plaintes au sein de l'administration gouvernementale est considérée comme une mutation fondamentale de la culture organisationnelle de l'appareil de l'État vers la qualité des services offerts aux citoyens. La gestion des plaintes est perçue comme une déjudiciarisation des modes de règlement des litiges entre l'Administration et les administrés (Borgeat et Mockle, 1999). Elle découle de la Politique gouvernementale concernant l'amélioration de la qualité des services au citoyen, approuvée par le Conseil du trésor le 9 avril 1991, du Pacte social proposé par le protecteur du citoyen à l'Administration en 1993-1994 ainsi que de la Loi sur l'administration publique adoptée en mai 2000. Cette loi exige notamment qu'un M-O qui fournit directement des services aux citoyens rende publique une déclaration contenant ses objectifs quant au niveau des services offerts et à la qualité de ses services, et qu'il s'assure de connaître les attentes des citoyens. C'est de cette exigence que découle l'importance accordée à la gestion des plaintes, dont l'intégration aux activités courantes et stratégiques de l'administration publique a pour objectif d'améliorer, de façon continue, les services offerts aux citoyens.

## **7. Quels sont les éléments essentiels d'un système de gestion des plaintes?**

Aucun système de gestion des plaintes ne pourrait convenir à tous les organismes publics. En effet, les systèmes doivent être adaptés à la mission, à la réglementation, aux programmes et aux services de chaque établissement. Toutefois, les organismes qui veulent réussir l'implantation d'un mécanisme de gestion des plaintes efficace sont obligés de rédiger une documentation écrite sur leur politique et leur procédure de gestion des plaintes. Ces outils indispensables à tout système de traitement des plaintes doivent émaner de la haute direction, qui doit veiller à leur rédaction. En plus, ces politique et procédure écrites doivent être transmises à tous les services concernés (Industrie Canada, 2003). L'ombudsman de l'État de l'Alaska ajoute que ces outils doivent être mis à la disposition aussi bien des employés que des clients et être rédigées dans un langage clair et non technique (State of Alaska Ombudsman, 1998).

### **Politique de gestion des plaintes**

Cette politique établit les principes directeurs de l'examen des plaintes touchant les produits et les services offerts par un organisme. En somme, elle vise à encadrer le traitement des plaintes. Elle définit la notion de plainte, les secteurs concernés par son champ d'application, le cadre légal de la gestion des plaintes, la clientèle visée, les responsabilités de chaque partie et précise les recours des citoyens si les services de l'organisme n'ont pas été offerts conformément à la déclaration de services, aux normes et aux règlements (ministère de la Famille et de l'Enfance, 2001; Centre de gestion de l'équipement roulant, 2003).

### **Procédure de gestion des plaintes**

Elle est plus explicite que la politique et elle sert à préciser les étapes à suivre pour la mise en application de la politique de gestion des plaintes. La procédure définit aussi le processus de présentation des plaintes par les clients et leur réception (ministère de la Famille et de l'Enfance, 2001; Centre de gestion de l'équipement roulant, 2003). Ce processus est sensé répondre aux questions de base : comment s'y prendre pour déposer une plainte? À qui s'adresser? Quand agir? À qui présenter la plainte et comment la présenter? (Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, 2003c).

Pour les responsables des bureaux des plaintes des grands organismes publics, un système de gestion des plaintes efficace est celui qui apporte une « valeur ajoutée » à l'organisation, en lui permettant de formuler les recommandations nécessaires sur les plans stratégique et opérationnel. Les conseils de prévention que peut engendrer un tel système vont augmenter la proactivité de l'organisation pour faire face aux besoins des clients et éviter leurs plaintes dans le futur. La performance de ce système réside dans la capacité à aller chercher les causes pour pouvoir apporter les modifications nécessaires à la source (modification de lois, de règlements, d'attitudes, etc.). Ce système doit permettre de déterminer des indicateurs de gestion pour chaque organisme, qui donnent une image réelle des plaintes de l'organisation. La fiabilité de ces données facilite la prise de décision, augmente l'imputabilité des gestionnaires et assure une reddition de comptes adéquate et transparente.

Un système de gestion des plaintes efficace est aussi un moyen conçu en vue de l'amélioration continue de la qualité des services et de la réflexion sur la révision des processus de travail.

## **8. En quoi consiste la qualité des services dans les organismes publics?**

Les spécialistes du management insistent sur l'importance d'améliorer la qualité des services publics, en vue de répondre plus adéquatement aux attentes du client. Afin de moderniser l'administration publique, « il faut la centrer sur l'utilisateur en améliorant l'accueil, en formant plus adéquatement les agents en contact direct avec le public et en réduisant les délais de réponse » (Ethier, 1992). Cette analyse appuie la réorientation de la culture organisationnelle vers le client.

Depuis quelques années, la qualité des services publics est au centre des réformes administratives survenues dans de nombreux pays industrialisés. L'importance donnée à la qualité des services publics peut être illustrée dans de nombreux pays européens (Borgeat et Mockle, 1999). C'est le cas notamment du Royaume-Uni, un pays novateur en matière de gestion publique, qui a produit le document *The Citizen's Charter* énonçant des normes de prestation des services publics orientées vers le citoyen. Cette réalité s'applique aussi en Belgique et en France avec, respectivement, la Charte de l'utilisateur des services publics et la Charte des services publics.

Au Québec, cette question de qualité des services publics préoccupe de plus en plus les gestionnaires. Déjà, en 1983, la Loi sur la fonction publique prévoyait que l'administration publique était tenue de fournir un service de qualité au public et que ce dernier devait être traité avec respect et diligence. Elle découle de la Politique gouvernementale concernant l'amélioration de la qualité des services au citoyen, de 1991, du Pacte social proposé par le protecteur du citoyen à l'Administration en 1993-1994 ainsi que de la Loi sur l'administration publique adoptée en mai 2000 .

L'ensemble des chartes des services publics insistent sur la nécessité de l'amélioration de la qualité des services aux citoyens par : l'intégration de la notion de qualité dans le fonctionnement quotidien de l'Administration et dans ses politiques; l'instauration de mécanismes de traitement des plaintes; la proactivité de l'administration publique; et l'instauration d'un instrument pour mesurer la satisfaction des citoyens à l'égard de la performance des services publics. Cette évaluation doit se faire selon des critères de qualité tels que : la rapidité, l'amabilité, l'adaptabilité, la précision, la réceptivité et l'efficacité.

## **9. Constatations**

L'analyse des entrevues avec les responsables des plaintes permet de dégager une variation dans la définition et l'interprétation des concepts relatifs aux plaintes. On peut aussi observer que certains bureaux ne reçoivent que les demandes des clients qui sont considérées comme des plaintes. D'autres bureaux reçoivent et analysent d'autres catégories, comme les demandes de renseignements et d'information.

L'ensemble des organismes membres du CEGO doivent avoir un langage similaire en matière de gestion des plaintes et une seule définition pour le jargon utilisé, tout en préservant les spécificités de chaque organisation. En plus, une terminologie uniformisée avec le protecteur du citoyen facilitera la reddition de comptes du gouvernement devant l'Assemblée nationale. C'est particulièrement le cas pour les termes suivants :

- Plainte et requête.
- Plainte fondée, plainte recevable, plainte justifiée, plainte avec mesure et plainte avec lésion.
- Plainte non fondée, plainte non recevable, plainte non justifiée, plainte sans mesure et plainte sans lésion.

Chacune de ces catégories de termes doit être unifiée en adoptant un seul terme avec une définition commune. En plus, il est essentiel de différencier une plainte d'une demande d'information.

Les membres du réseau ont souligné que la classification des plaintes doit tenir compte des définitions et de la catégorisation des plaintes du protecteur du citoyen au Québec et les utiliser à titre de cadre de référence en matière de traitement des plaintes afin de permettre une adéquation entre nos données et les statistiques que celui-ci publie sur les plaintes des différents M-O sur lesquels il a un droit de regard. Dans ce sens, il faut s'entendre sur une définition commune du terme « plainte » (§ 2) et se mettre d'accord sur ce qu'est une plainte fondée ou non fondée, justifiée ou non justifiée, recevable ou non recevable, avec mesure ou sans mesure, avec lésion ou sans lésion, etc. L'homogénéisation de la terminologie et des types de catégories permettra d'avoir une reddition de comptes compréhensible par tout le monde, de répondre au protecteur du citoyen avec les mêmes mesures, d'échanger plus facilement et d'établir des comparaisons équitables avec

d'autres organismes similaires. Il a été souligné que la classification des plaintes doit refléter la réalité de chaque organisation dans la mesure où les catégories sont sensées représenter : les activités et les services de l'organisme; les engagements pris dans la déclaration de services aux citoyens; la qualité des services publics; et les lois et règlements qui régissent l'organisme.

Le niveau de détail de la catégorisation constitue une autre préoccupation qui a été exprimée par les responsables des plaintes. Le niveau de détail souhaité doit permettre une analyse des plaintes qui peut générer des statistiques significatives reflétant la réalité de l'organisation, améliorer la reddition de comptes et augmenter l'imputabilité des organismes par rapport à leur engagement envers leurs clients.

D'autres attentes ont été décelées chez les responsables des plaintes et concernent la flexibilité du schéma de la classification, l'analyse et la confidentialité des plaintes.

La flexibilité de la classification des plaintes doit permettre l'ajout ou la suppression d'autres catégories selon l'évolution des activités de l'organisation, de sa déclaration de services aux citoyens ainsi que de son arsenal juridique et réglementaire.

Quant à l'analyse des plaintes, il est essentiel d'assurer une adéquation entre les besoins de l'organisation du traitement des plaintes et l'analyse de leur contenu. L'analyse détaillée des plaintes doit être envoyée aux directions opérationnelles, alors qu'un niveau d'analyse globale est recommandé pour la haute direction. En effet, les dirigeants n'ont pas de temps à perdre dans le détail, ce sont des gens préoccupés par le positionnement stratégique de l'organisation.

L'importance de la confidentialité et de la protection des renseignements relatifs aux plaintes émane de la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels (L.R.Q., chapitre A-2.1). C'est pour cela que le personnel du service des plaintes est tenu de respecter les règles de

confidentialité et d'assurer la protection des renseignements relatifs aux clients. Le service des plaintes doit aussi veiller à la confidentialité relativement aux plaintes qui visent un employé ou un groupe d'employés et qui portent sur la qualité des services.

Par ailleurs, il faut souligner que le système d'information demandé pour soutenir la gestion des plaintes ne doit pas être trop complexe, trop quantitatif et peu convivial, mais il doit être révisé et adapté continuellement, de telle sorte qu'il serve d'outil stratégique et significatif du nombre de plaintes et de leur répartition, des problèmes présents dans l'organisme et des correctifs dégagés par le bureau de traitement des plaintes ainsi que par les directions concernées.

## **10. Recommandations (structure de classification)**

Un plan de classification doit être simple, flexible et évolutif. Le principe ici consiste à prévoir la possibilité d'intégrer d'autres catégories au schéma proposé dans le futur. Ce principe doit aussi être facile à assimiler par les personnes qui auront à l'utiliser. Toutefois, la qualité recherchée dans une classification pour la gestion des plaintes réside dans sa souplesse d'application favorisant l'uniformité et permettant, par conséquent, la constitution de dossiers complets sur une question bien précise (lois, règlements, programmes, aspects des services, etc.).

Pour être efficace, le plan de classification des plaintes doit être conçu sous la forme d'une grille d'analyse permettant de « parvenir à identifier les causes, les origines du dysfonctionnement qui ont entraîné le mécontentement et donc la réclamation du client » (Moiroud, 1993 : 61).

La structuration des plaintes est un outil permettant de mesurer la nature et l'intensité des plaintes des clients, d'assurer une meilleure reddition de comptes et de fournir un cadre statistique qui facilitera l'analyse et la réparation de l'erreur à la source.

La classification des plaintes sera conçue sous forme de sujets généraux, subdivisés à leur tour en sujets primaires, secondaires, tertiaires ainsi qu'en d'autres divisions supplémentaires selon une structure hiérarchique et logique.

### **Catégorisation des plaintes**

L'analyse des différentes classifications de plaintes des grands organismes ainsi que de celles d'autres organismes externes au CEGO, comme l'ombudsman canadien des services bancaires et d'investissement, le Bureau de l'ombudsman des assurances de l'Ontario, le MESS, la STCUQ, le protecteur des usagers en matière de santé et de services sociaux ou l'Office de la protection du consommateur, nous permet de proposer une grille d'analyse des plaintes comportant les éléments suivants :

- Type de plaintes.
- Lois, politiques, règlements, directives et normes.
- Aspects des services, services à la clientèle et motifs des plaintes.
- Secteurs d'activité.
- Unités administratives.
- Régions.
- Niveau de traitement.
- Mesures correctives.
- Évaluation de la correction.
- Niveau de l'impact.

Toutefois, il faut mentionner que d'autres catégories de moindre importance ont été supprimées de ce document, mais elles figurent, et avec détails, dans le rapport fourni au CEGO. Il s'agit de : l'identification du plaignant; du sexe du plaignant; de la provenance de la plainte; du destinataire; de la langue de communication; du mode de communication; et du mode de réponse.

### **Type de plaintes**

Il s'agit ici de recenser toutes les demandes qui peuvent être acheminées au bureau des plaintes et de pouvoir les répartir selon qu'il s'agit de demandes qui ressortissent de la compétence du bureau des plaintes ou qui sont en dehors de sa compétence. L'agencement des demandes adopté à ce niveau permet de distinguer les plaintes, les demandes d'information et les autres types de demandes adressées à l'organisme.

- Demandes d'intervention en dehors de sa compétence : Ce type de demandes ne fait pas partie de la compétence de l'organisme. La demande doit être enregistrée pour les besoins de statistiques, mais le dossier doit être fermé immédiatement.
- Demandes d'intervention qui sont de sa compétence

- Plaintes : La question la plus importante à se poser, lorsque le client fait une réclamation, est de savoir si le client a raison de se plaindre, autrement dit sa plainte est-elle fondée ou non fondée?
  - ◆ Plaintes fondées.
  - ◆ Plaintes non fondées.
- Demande de renseignements ou d'information.
- Autres : On peut mettre dans cette catégorie les plaintes qui ne concernent pas l'organisme ou qui ne ressortissent pas de sa compétence, mais qui peuvent lui parvenir. Pour cela, chaque organisme doit être capable de recenser les plaintes qui lui sont adressées fréquemment et les organismes vers lesquels doivent être dirigés les plaignants.

Le souci d'exhaustivité qui caractérise cette typologie de demandes reçues aux bureaux des plaintes trouve sa raison d'être dans l'analyse statistique des plaintes et dans la mise en évidence du temps et des ressources consacrées par le bureau des plaintes pour répondre à ces différentes demandes.

L'objectif visé derrière l'analyse d'une plainte est d'identifier « quelle est l'origine du dysfonctionnement qui a provoqué cette plainte? » (Moiroud, 1993 : 60) C'est pour cela que je vais essayer, dans ce qui va suivre, de procéder à un inventaire des insatisfactions des clients, puis à leur regroupement dans des catégories, de telle sorte que les éléments réunis sous la même catégorie aient des caractéristiques communes.

L'identification des causes des plaintes permettra de déterminer, dans un deuxième temps, les actions à mettre en œuvre pour supprimer ce dysfonctionnement.

Les éléments susceptibles d'être considérés comme à l'origine des plaintes vont être regroupés dans les classes ou les domaines suivants, que l'on peut appeler sujets généraux : lois, règlements, directives, politiques et normes; secteurs d'activité; aspects des services et services à la clientèle; unités administratives; régions; et autres.

Les différentes classes sont structurées de façon hiérarchique, mais sans aucun ordre logique entre les éléments de même niveau hiérarchique.

Les causes des plaintes afférentes à ces éléments seront présentées à des niveaux plus détaillés. Ainsi, chaque domaine sera divisé en groupes et, au besoin, un groupe sera divisé en sous-groupes. Les sous-groupes serviront de classes de présentation des données.

## **DOMAINE 1 : ASPECTS DES SERVICES ET SERVICES À LA CLIENTÈLE**

Ce domaine regroupe les éléments considérés comme motifs d'insatisfaction des clients, soit les facettes d'une plainte ou les raisons pour lesquelles une plainte peut être déposée. Les principaux motifs de plaintes peuvent être regroupés comme suit :

- Délai de traitement : La question des délais est très importante pour la crédibilité d'un organisme offrant un service. Elle semble être un indicateur de transparence, d'efficacité et d'honnêteté. Les délais sont particulièrement importants lorsque les clients sont dans une situation difficile ou dans un état de forte dépendance (Gagnon et autres, 2001). Dans le cas de la RRQ, on peut donner comme exemple : le délai pour répondre à une demande de rente de retraite.
- Aspects relationnels : Ils correspondent à la manière dont les services sont rendus, c'est-à-dire la façon dont le personnel entre en relation avec les clients, les attitudes et les comportements qu'il adopte envers eux. À l'instar de la CSST, le choix du terme « relation » plutôt que celui de « comportement » est dicté par le fait qu'une plainte sur le comportement remet en cause les deux personnes en interaction, l'employé et le plaignant. Cela peut toucher les points suivants :
  - Manque d'écoute.
  - Manque de courtoisie.
  - Discrimination.

- Comportement inadéquat : On peut inclure ici tout comportement qui peut être qualifié d’humiliant, d’inhumain, d’agressif ainsi que tout langage inapproprié. Le protecteur du citoyen (2002) introduit sous cette rubrique tout comportement ou attitude d’un fonctionnaire qui constitue un préjudice pour le citoyen, souvent un accroc à la simple politesse ou même à l’éthique, englobant les gestes ou les paroles ne respectant pas l’esprit de la Loi sur la fonction publique, en vertu de laquelle le citoyen doit être traité avec les égards qui lui sont dus.

- Aspects professionnels

- Rapidité : Ce type de plaintes porte sur l’attitude laxiste des employés lors de l’exécution des tâches.
- Facilité
  - Manque d’assistance.
  - Langage de communication.
- Attention
  - Manque de disponibilité.
  - Négligence.
  - Inaction.
- Compétence
  - Non-respect ou manque de respect des procédures.
  - Violation du secret professionnel.

- Fiabilité : Le client a besoin d’une information claire et compréhensible qui répond adéquatement à ses besoins relativement au service des plaintes. Il peut se plaindre pour les raisons suivantes :

- Communication orale
  - Manque d’information.
  - Renseignements erronés ou fautifs.
  - Fausses déclarations.
- Communication écrite : Parfois, les plaintes peuvent surgir à cause d’un faux en écriture.

- Erreurs administratives.
- Accessibilité : Lorsqu'un client s'adresse à un service des plaintes, il s'attend à une prise en charge immédiate de sa plainte et à une réponse dans les meilleurs délais. Dans cette catégorie sont recensés les problèmes relatifs à l'inaccessibilité à un service, tels que :
  - Délai d'attente pour obtenir un service.
  - Refus d'un service.
  - Inaccessibilité linguistique.
  - Manque de coordination des services.
  - Manque de suivi.
  - Lignes téléphoniques
    - Circuits occupés.
    - Messages d'accueil et d'attente.
    - Service de nuit non fonctionnel.
- Autres : Toute autre plainte relative aux services à la clientèle qui n'est pas comprise dans la présente liste.

## **DOMAINE 2 : LOIS, RÈGLEMENTS, DIRECTIVES, POLITIQUES ET NORMES**

Ce domaine recense essentiellement les lois, les règlements, les directives, etc., susceptibles d'être mis en cause par les plaintes. On les appelle alors « objets de plaintes ». Les différents éléments de ce domaine sont : les lois; les règlements; les directives; les politiques; et les normes.

Chaque organisme pourra développer ces catégories selon son arsenal juridique et réglementaire.

## **DOMAINE 3 : SECTEURS D'ACTIVITÉS**

Sous ce domaine sont inventoriées les principales activités de l'organisme sur lesquelles peuvent porter les plaintes. On les appelle « objets de plaintes ». Chaque catégorie peut être subdivisée en sous-catégories, selon

l'organisme. À titre d'exemple, on peut énumérer les secteurs suivants : administration; ressources humaines; ressources financières; ressources matérielles; services à la clientèle.

Chaque organisme pourra développer ces catégories selon ses différents secteurs d'activité.

#### **DOMAINE 4 : UNITÉS ADMINISTRATIVES**

Cette classe est calquée sur l'organigramme de l'organisme, de façon à établir une structure hiérarchique des grandes fonctions de l'organisme correspondant à ses différentes vice-présidences et directions. L'objectif est d'assurer une reddition de comptes adéquate et transparente en ciblant l'unité administrative à qui incombe la responsabilité de trouver une solution à la plainte. Cela sert aussi à accroître l'imputabilité de toutes les unités par rapport aux activités qui font partie de leur champ de responsabilités.

#### **DOMAINE 5 : RÉGIONS**

La plupart des organismes publics du Québec possèdent des services extérieurs dans l'ensemble du territoire de la province. Pour identifier les plaintes selon les services extérieurs, nous avons jugé opportun d'inclure les régions dans notre classification. Pour les catégoriser, nous suggérons la *Répartition administrative des régions du Québec*, où sont recensées toutes les régions du Québec avec leur code numérique (01 : Bas-Saint-Laurent; 02 : Saguenay–Lac-Saint-Jean; etc.).

#### **Niveau de traitement**

Il s'agit ici de se renseigner sur la suite réservée à la plainte reçue, c'est-à-dire est-il opportun de l'examiner, ou non? Une fois le processus de la plainte engagé, le niveau de traitement nous informe s'il a été interrompu, abandonné ou achevé et s'il y a des mesures de correction :

- Plainte rejetée sur examen sommaire.
- Plainte abandonnée par les plaignants.
- Traitement refusé ou interrompu.

- Traitement achevé, sans mesures correctives.
- Traitement achevé, avec mesures correctives.

### **Mesures correctives**

Cette catégorie permet d'identifier les mesures possibles en vue du règlement des plaintes soulevées par les clients. Il faut dire que les mesures correctives peuvent être déterminées selon l'expérience de chaque organisme, afin de constituer une banque d'actions. Ex. :

- Modification de décision.
- Amélioration des communications.
- Adaptation de services.
- Révision de certaines pratiques.
- Recommandation de modification législative.

### **Évaluation de la correction**

Il s'agit d'évaluer les réactions des plaignants aux mesures correctives, et ce, après l'analyse de la plainte par le responsable du traitement des plaintes et de la réponse de l'organisme à sa demande.

- Conclusion d'une entente : L'organisme et le client en sont arrivés à une entente dans l'ensemble.
- Règlement partiel : L'organisme et le client ont modifié leur position ou acceptent et comprennent mieux la position de l'autre.
- Pas d'entente : Aucun changement majeur dans la position de l'organisme ou du client, ni d'explication satisfaisant les attentes de ce dernier.
- Autres.

### **Niveau de l'impact**

L'introduction de ce type de catégorie a pour objectif de mesurer l'impact de l'entente observée sur le client ou sur l'organisme.

- Situation personnelle du client : L'entente a-t-elle un effet positif sur la situation personnelle du client?
- Communication : On mesure l'effet de l'entente conclue sur la modification de la communication (écrite, orale, par Internet, etc.) de l'organisme.
- Apport à la collectivité : Il s'agit de savoir si, au delà de la correction de la situation personnelle du plaignant, l'entente observée a permis de changer la situation de tout un groupe de personnes.
- Pratique administrative, directive, politique : On vérifie si l'entente a permis de modifier, de supprimer ou de consolider certaines pratiques ou directives administratives.
- Règlement ou loi : Cet élément sert à déterminer les modifications de lois ou de règlements engendrées par l'analyse de la plainte.
- Autres : L'ajout de cet élément permet d'inclure d'autres impacts qui ne figurent pas dans cette structure.

J'ai opté pour cet agencement des plaintes par motifs et par objet dans le but de permettre aux bureaux des plaintes des grands organismes publics de recommander de corriger les défaillances à la source. C'est cet objectif que vise la répartition des motifs de l'insatisfaction de la clientèle par objet de plainte, c'est-à-dire selon son origine dans l'organisme (loi, direction, région). Une telle répartition permet aussi d'analyser les différents motifs d'insatisfaction en rapport avec la loi ou l'instance visée pour constater la performance réalisée par les différentes directions dans leur effort d'amélioration continue et de s'assurer que les modifications apportées ont permis de diminuer le nombre de plaintes.

Grâce à cette répartition, le bureau des plaintes sera capable de produire des rapports selon les besoins des deux principaux paliers hiérarchiques : le niveau stratégique et le niveau opérationnel.

Pour la haute direction, le bureau des plaintes fournira, à intervalles de temps réguliers, des rapports dressant le portrait global du traitement des plaintes. Ce genre de rapports servira aussi à montrer l'efficacité du système de traitement des plaintes, grâce à leur répartition selon leur catégorie, leur provenance, les directions

et les régions concernées, celle des mesures prises pour corriger les situations indésirables ainsi que du suivi de la mise en place des recommandations et des améliorations proposées. Grâce à des informations plus structurées qui résumeront les activités de chaque secteur, unité et région, la haute direction pourra constater les tendances, analyser la performance de l'ensemble des sections et prendre les mesures qui s'imposent.

Au niveau opérationnel, le bureau des plaintes sera en mesure de produire de façon systématique un état périodique des plaintes pour chaque direction, secteur d'activité et région. Il sera capable aussi de faire un suivi régulier du règlement des plaintes.

### **Codification des plaintes**

En vertu de la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels (L.R.Q., chapitre A-2.1), le service des plaintes doit veiller tout particulièrement à la confidentialité relativement aux plaintes qui visent un employé ou un groupe d'employés. Il doit aussi s'assurer que le client ne subira aucun préjudice lors du traitement de sa demande. Dans ce sens, la codification du traitement des plaintes est essentielle pour assurer la confidentialité et la protection des renseignements relatifs aussi bien aux clients qu'aux employés.

La codification des plaintes consiste à attribuer un code alphanumérique à tous les éléments issus de la classification faite précédemment. L'exemple suivant permet d'illustrer la codification proposée :

#### **I- Aspects des services et services à la clientèle**

I.500 Accessibilité

I.510 Délai d'attente pour obtenir un service

I.520 Refus d'un service

I.530 Inaccessibilité linguistique

I.540 Manque de coordination des services

I.550 Manque de suivi

## I.560 Lignes téléphoniques

Cette codification vise à aider les bureaux des plaintes à se doter d'un système informatique où les différents éléments codifiés puissent figurer dans des menus déroulants. En plus d'uniformiser la terminologie et de faciliter le traitement statistique, cette codification permettra au personnel du bureau des plaintes de gagner du temps lors de la saisie de données; il ne s'agira plus que de sélectionner l'élément qui correspond à la question. Toutefois, il est nécessaire de mentionner qu'il y aura toujours une zone réservée à la description de la plainte.

Pour élaborer cette codification des plaintes, je me suis imprégné des classifications universelles du savoir (§ 4), de la codification des plaintes du protecteur du citoyen et de la codification de l'Office de la protection du consommateur.

## **Conclusion**

Malgré que les bureaux des plaintes ne disposent pas d'un pouvoir coercitif et que leurs recommandations ne revêtent pas un caractère obligatoire, leurs avis sont acceptés et mis en œuvre par les instances dirigeantes. Dans ce sens, il est important de souligner que les plaintes constituent une ressource stratégique lorsque chaque employé se sent interpellé ou concerné par les dysfonctionnements qu'elles révèlent. Une mobilisation globale des ressources humaines amène les bureaux des plaintes à s'organiser davantage en vue de donner une grande visibilité au processus de gestion des plaintes, qui leur assure une notoriété grandissante et une large crédibilité.

L'efficacité des recommandations de ce genre de services de plaintes dépend en grande partie de la structuration faite pour classer les plaintes. Une telle structuration est un outil qui permet d'analyser les causes des réclamations des clients et de mesurer la nature et l'intensité de ces réclamations. L'analyse de leurs motifs et de leurs causes est une source de progrès dans la connaissance des attentes des clients et de la qualité du service (Moiroud, 1993).

Le niveau de détail que nous avons proposé dans la catégorisation des plaintes permet à une organisation publique de puiser dans les plaintes de ses clients et de tirer profit de ces réactions pour améliorer constamment le niveau de qualité de ses prestations. Un tel détail permet aussi de générer des statistiques significatives qui reflètent la réalité de l'organisation et qui sont susceptibles d'améliorer la reddition de comptes et d'augmenter l'imputabilité des organismes par rapport à leur engagement envers leurs clients. Toutefois, il est conseillé d'éviter la complexité, de telle sorte que la classification et la codification des plaintes ne deviennent pas une fin en soi et ne demandent plus de temps que de se pencher sur la recherche de voies d'amélioration des services.

Pour que le service des plaintes puisse avoir la crédibilité nécessaire lui permettant d'exercer convenablement son pouvoir d'intervention aussi bien auprès de la clientèle interne qu'externe, il est primordial qu'il puisse

miser sur la qualité de ses employés. Ces personnes doivent être capables de maîtriser la nature et la complexité du mandat de l'organisation, ses domaines d'affaires, sa structure ainsi que les lois et règlements qui la régissent. Elles doivent aussi être autonomes, bonnes communicatrices et connaître la clientèle de leur organisation. L'importance accordée par la haute direction aux employés du service des plaintes est reflétée par le statut professionnel, les salaires convenables et les possibilités d'avancement qui leur sont accordés (Industrie Canada, 2003). En plus, l'implantation réussie d'un nouveau système de gestion des plaintes oblige les bureaux des plaintes à réaliser un plan de formation. Cela permet d'assurer une bonne gestion du changement et de susciter l'intérêt et l'implication de tous les intervenants. Une démarche pareille favorise le partage des valeurs de la culture de qualité entre l'ensemble des employés, du niveau stratégique jusqu'au niveau opérationnel (Commonwealth Ombudsman's Office, 1997).

## **Bibliographie**

1. Assemblée nationale (2000a). *Loi sur l'administration publique*, chapitre 1.
2. Assemblée nationale du Québec (2000b). *Loi sur l'administration publique*, section II, articles 6 et 7, et section V, article 24.
3. Borgeat, L. et Mockle, D. (1999). « Les plaintes des citoyens : une revendication de “qualité” des services publics. » Dans *Administration publique du Canada*, vol. 42, n° 2, p. 215-239.
4. Centre d'expertise des grands organismes (2001). *Les meilleures pratiques pour traiter les plaintes*. [www.grandsorganismes.gouv.qc.ca/traitement\\_plaintes.html](http://www.grandsorganismes.gouv.qc.ca/traitement_plaintes.html).
5. Centre de gestion de l'équipement roulant (2003). *La gestion des plaintes : politique et procédure*. 12 p. [ww.cger.mtq.gouv.qc.ca/pdf/politique.pdf](http://ww.cger.mtq.gouv.qc.ca/pdf/politique.pdf).
6. Commonwealth Ombudsman's Office (1997). *A Good Practice Guide for Effective Complaint Handling*. Canberra, Commonwealth of Australia. 56 p. [www.comb.gov.au/publications\\_information/Special\\_Reports/good\\_practice.pdf](http://www.comb.gov.au/publications_information/Special_Reports/good_practice.pdf).
7. Ethier, G. (1992). « La qualité des services publics ». Dans Parenteau, R. et Ethier, G. (sous la direction de). *Management public : comprendre et gérer les institutions de l'État*. Québec, Presses universitaires de Québec.
8. Epstein, J. (1990). *Le service public : travailler pour le consommateur : une étude d'initiative en Europe pour améliorer la réponse du service public aux consommateurs*. Dublin, Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, 148 p.
9. Gagnon, É. et autres (2001). *Les insatisfactions et les plaintes : l'accessibilité des usagers et des usagères aux mécanismes de recours – Une recension des écrits*. Québec, Régie régionale de la santé et des services sociaux de Québec, 101 p. [www.fqrsc.gouv.qc.ca/programmes/pdf/insatisfactions.pdf](http://www.fqrsc.gouv.qc.ca/programmes/pdf/insatisfactions.pdf).
10. Industrie Canada (2003). « La gestion des plaintes ». Disponible sur le web : [strategis.ic.gc.ca/SSGF/1/ca00873f.html](http://strategis.ic.gc.ca/SSGF/1/ca00873f.html).
11. Le Mouvement québécois de la qualité (2003). *La gestion des plaintes*. [www.outilsqualite.com/fiches/fiche28/](http://www.outilsqualite.com/fiches/fiche28/).

12. Marcel, Alain (1998). *Réussir la qualité de service*. Éd. Nouvelles.
13. Ministère de la Famille et de l'Enfance de Québec (2001). *Le traitement des plaintes : politique et procédure administrative concernant le traitement des plaintes à l'égard de la qualité des services de garde éducatifs*.
14. Moiroud, R. (1993). *Le cri du client ou comment faire mieux la prochaine fois*. Paris, les Éd. d'organisation, 126 p.
15. Paquin, B. et Turgeon, N. (1998). *Les entreprises de services, une approche client gagnante*. Montréal, Éd. Transcontinental.
16. Peters, T. et Waterman, R. (1982). *In Search of Excellence : Lessons from America's Best Run Companies*. New York, Harper & Row.
17. Protecteur du citoyen du Québec (2001). *Un bureau des plaintes légitime et crédible : le traitement des plaintes dans les organisations gouvernementales*.
18. Protecteur du citoyen du Québec (1996). *Rapport annuel 1995-1996*.
19. Protecteur du citoyen du Québec (2002). *Manuel de l'utilisateur sur la codification, section 6 : codification de fermeture*.
20. Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (2003a). *Service de qualité – Analyse comparative et pratiques exemplaires (guide X)*. [www.tbs-sct.gc.ca/Pubs\\_pol/oepubs/](http://www.tbs-sct.gc.ca/Pubs_pol/oepubs/).
21. Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (2003b). *Service de qualité – Gestion efficace des plaintes (guide XI)*. [www.tbs-sct.gc.ca/Pubs\\_pol/oepubs/](http://www.tbs-sct.gc.ca/Pubs_pol/oepubs/).
22. Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (2003c). *Service de qualité – Qui est le client? (guide XII)*. [www.tbs-sct.gc.ca/Pubs\\_pol/oepubs/](http://www.tbs-sct.gc.ca/Pubs_pol/oepubs/).
23. Secrétariat du Conseil de trésor du Québec (2003). *Modernisation de la gestion publique : contexte et origines des de la réforme*. [www.tresor.gouv.qc.ca/ministre/modernisation/historique.htm](http://www.tresor.gouv.qc.ca/ministre/modernisation/historique.htm).
24. State of Alaska Ombudsman (1998). *Devising a Government Complaint System : Guide to Good Practice*. [www.state.ak.us/local/akpages/LEGISLATURE/ombud/complsys.htm](http://www.state.ak.us/local/akpages/LEGISLATURE/ombud/complsys.htm).

25. Tremblay, A. (1976). *Élaboration d'un système de traitement des plaintes au Centre de services sociaux Saguenay–Lac-Saint-Jean–Chibougamau*. Projet d'intervention présenté à l'ENAP en vue de l'obtention de la maîtrise en administration publique.