

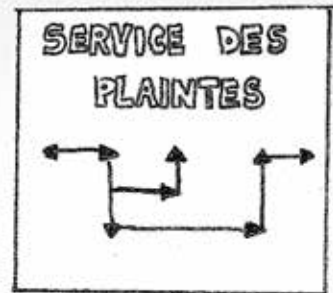


Comment traiter les plaintes

Bureau de
l'ombudsman
à l'Université d'Ottawa

613-562-5342
ombudsman@uottawa.ca
www.uOttawa.ca/ombudsman

SERVICES AUX ÉTUDIANTS



Handwritten signature

Qu'entend-on par « plainte »?

Terme dérivant de l'ancien français « complaindre ». Selon le site Web vocabulary.com, une plainte est une objection à une action injuste, inacceptable ou qui ne respecte pas les normes ordinaires.

On peut déposer une plainte de vive voix ou par écrit, en recourant à des moyens formels ou informels. Étant donné que les nuances entre « formel » et « informel » sont parfois ambiguës, la personne qui assure le traitement de la plainte doit préciser les attentes du plaignant au cas par cas. Elle doit traiter les plaintes déposées de vive voix avec autant de sérieux que les plaintes écrites.

Pour une organisation, les plaintes représentent une source de commentaires précieux pour en apprendre davantage sur sa culture interne, ses politiques, ses règlements, ses pratiques et leur incidence sur les personnes. En prêtant une grande attention au processus de traitement des plaintes et aux commentaires en découlant, il est possible de réduire les coûts, notamment les frais juridiques, d'atteindre les objectifs stratégiques, d'améliorer la réputation de l'établissement et de renforcer le soutien et la confiance.

Le présent document a pour objectif de vous orienter sur la façon de traiter les plaintes au sein de l'établissement. Toutefois, il ne vise pas les plaintes liées au système criminel ou au système juridique en matière civile.



Qu'entend-on par « système de gestion des plaintes »?

Quatre composantes sont à la base d'un système de gestion des plaintes : le traitement, la gestion, le règlement et la production de rapports sur les plaintes.

1) Le traitement

- Cette étape est votre première occasion de prendre note de la plainte et de vous engager à la régler de manière juste et rapide. Vous communiquerez peut-être avec le plaignant en personne, par téléphone ou par courriel.
- Cette étape fournit des renseignements sur la procédure à suivre et permet de gérer les attentes des plaignants quant aux délais et au résultat.

Questions à prendre en considération :

Est-ce que les *personnes savent comment et à qui adresser une plainte*? L'information est-elle accessible à tout le monde, y compris aux personnes ayant une incapacité visuelle ou auditive?

La *procédure* de plainte *est-elle claire, facile à comprendre et accessible*?

Expliquez-vous les raisons pour lesquelles vous dirigez le plaignant vers une autre personne (vous assurez-vous que cette personne est compétente)?

Est-ce que vous *indiquez les plaintes à traiter en priorité et à grande vitesse*?

Les plaintes sont-elles perçues *positivement*?

Vos *employés ont-ils suivi une formation pour intervenir auprès de personnes qui éprouvent de sérieuses difficultés*, par exemple, des personnes qui pourraient se blesser? Ont-ils suivi une formation qui leur permet de reconnaître les situations où ils doivent diriger le plaignant vers les services médicaux à l'intérieur ou à l'extérieur du campus?

Prenez-vous le temps de *préciser le résultat escompté*?

Personnes à risque

Gardez à l'esprit que certaines personnes sont très nerveuses et stressées compte tenu des répercussions de la situation sur leur vie et leur avenir. Certaines risquent de subir des préjudices. Nous vous encourageons à consulter le site Web de la Commission de la santé mentale du Canada pour vous renseigner sur la formation offerte en premiers soins en santé mentale. Ce type de formation vous aide à reconnaître les personnes à risque, à intervenir plus efficacement et à connaître les personnes à contacter pour obtenir de l'aide et les services vers lesquels diriger les personnes en difficulté. www.mentalhealthcommission.ca/Francais

2) La gestion

- Cette étape renvoie au processus et à la communication avec le plaignant.
- Elle consiste à déterminer le processus pertinent pour l'examen de la plainte, la façon dont la plainte sera étudiée, la personne responsable et la personne qui détient le pouvoir décisionnel.
- Elle permet de bien renseigner le plaignant sur les mesures à prendre, l'évolution de la plainte et les délais prévus.
- Elle établit si la plainte peut être réglée au moyen des méthodes alternatives de règlement des conflits, mentionnons la négociation entre les parties, la médiation plus formelle, la conciliation...etc.

Questions à prendre en considération :

Encouragez-vous le règlement des plaintes aux échelons les plus bas? *Envisagez-vous des options de solution par des méthodes alternatives de règlement des différends?*

Faites-vous en sorte que l'information sur les plaintes soit accessible aux personnes selon les besoins? Avez-vous mis en place des paramètres précis qui assurent le **respect de la confidentialité**?

Surveillez-vous la plainte? *Assurez-vous un suivi?*

Communiquez-vous régulièrement avec les plaignants de façon à ce qu'ils soient au courant des mesures prises, des délais prévus et de tout retard éventuel?

Prenez-vous le temps d'**écouter** et de préciser leurs attentes?

Votre **système repose-t-il sur des critères de rendement** (échéances, exigences en matière de communication, résultats, satisfaction du plaignant et exigences en matière de rapports)?

Avez-vous mis en place une procédure qui permet de **traiter les situations où le décideur se trouve en conflit d'intérêts**?
En cas de doute, tenez-vous compte de la façon dont le plaignant perçoit la situation?

Vos employés savent-ils comment *réagir à un plaignant qui adopte une conduite déraisonnable?* (consultez la section sur la conduite déraisonnable)

Serait-il utile de donner une *formation sur les méthodes alternatives de règlement des conflits à certains de vos employés?*

3) Le règlement

Aussi appelée le résultat, cette étape renvoie à la décision réelle et au processus de communication.

Questions à prendre en considération :

Fournissez-vous les motifs de la décision?

Le règlement *donne-t-il suite à toutes les questions soulevées par le plaignant?* Si cela n'est pas possible, lui expliquez-vous les raisons?

Si le plaignant a le droit d'interjeter appel, l'informez-vous de ce droit au moment de la décision? *Fournissez-vous suffisamment de renseignements sur le prochain niveau d'examen ou d'appel?*

Présentez-vous des excuses, au besoin?

Saisissez-vous l'occasion pour *faire preuve d'empathie et de compassion?*

4) La production de rapports

Cette étape fait référence à la façon dont l'établissement recueille des données sur les plaintes orales ou écrites et utilise ces données.

Questions à prendre en considération :

Examinez-vous régulièrement les plaintes pour *cerner et corriger tout problème systémique ou récurrent?*

L'*information sur les plaintes* est-elle *recueillie, analysée, communiquée et utilisée* pour améliorer le système.

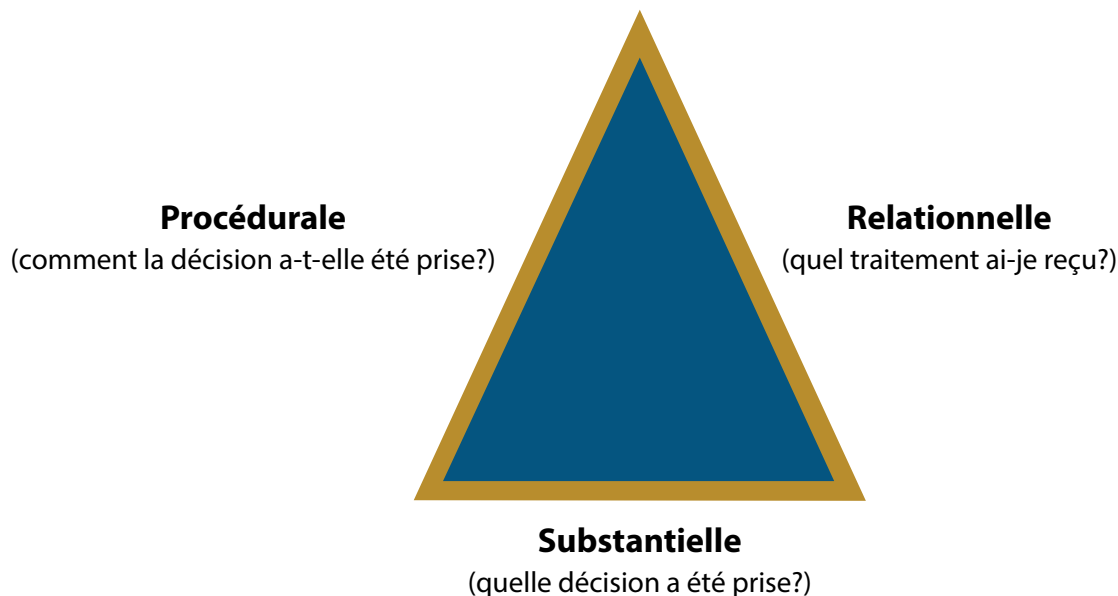
Qu'entend-on par « équité »? Est-ce un art ou une science?

Toute plainte suppose qu'une personne croit avoir subi un traitement injuste. Chacun d'entre nous définit le mot « équité » à sa façon. Même si nous ne partageons pas la même définition de « traitement injuste » dans une circonstance donnée, nous éprouvons les mêmes sentiments lorsque nous croyons avoir subi un traitement injuste. Il est important de vous rappeler que même si nous considérons que la décision est juste, le plaignant perçoit la situation différemment. Ainsi, nous devons tenir compte de son point de vue durant le règlement.

Nous avons emprunté le modèle qu'a adopté l'Ombudsman de la Saskatchewan il y a quelques années en vue d'illustrer l'« équité » et de favoriser une approche plus exhaustive pour le règlement des plaintes. Le triangle s'inspire aussi des travaux réalisés par les théoriciens du règlement des conflits, comme Christopher Moore.

Le modèle propose trois dimensions : procédurale, relationnelle et substantielle. Toutes ces dimensions font partie des attentes du plaignant.

Le triangle de l'équité



Dimension relationnelle

- De nombreuses personnes consultent l'ombudsman car elles estiment avoir été victimes d'un mauvais traitement ou d'un manque de respect. Par exemples, elles estiment qu'une personne en situation d'autorité s'est adressée à elles avec un ton condescendant, qu'elles ont été traitées à la hâte, ou qu'on n'a pas pris le temps de les écouter. C'est souvent pour ces raisons qu'un conflit s'intensifie.
- Cette dimension risque le plus d'être négligée, surtout dans les bureaucraties de grande taille.

Dimension procédurale

- Cette dimension fait référence aux principes d'équité procédurale ou de justice naturelle : bien informer les personnes qui sont visées par une décision, donner aux personnes une occasion valable d'être entendues ou de contester toute information qui serait contraire à leur position, assurer une divulgation complète, fournir les motifs d'une décision et prendre une décision sans parti pris.

Dimension substantielle

- Cette dimension fait référence au caractère raisonnable de la décision et aux attentes du plaignant concernant le résultat de la plainte.
- La décision doit reposer sur des faits pertinents. Un lien rationnel doit exister entre les preuves présentées et les conclusions tirées par le décideur. Des motifs valables et compréhensibles par la personne visée doivent justifier la décision.

L'équité est à la fois un art et une science. Même s'il est possible d'apprendre les règles et les procédures à suivre, il est nécessaire de se montrer habile et de mettre en pratique les connaissances acquises avec adresse, en faisant preuve de bon sens, de conscience de soi et de discernement.

Excuses

Penchons-nous brièvement sur un mot tant redouté, le mot « excuses ». Lorsque nos actions ou inactions ont porté préjudice à une autre personne, intentionnellement ou non, nous devons présenter des excuses inconditionnelles et complètes.

En 2009, l'Ontario a adopté la *Loi de 2009 sur la présentation d'excuses* qui porte sur la réticence et les préoccupations liées à la responsabilité légale. L'article 2 se lit comme suit :

2. (1) La présentation d'excuses par une personne ou en son nom dans toute affaire :
 - (a) n'emporte pas, en droit, aveu exprès ou implicite de faute ou de responsabilité de sa part dans l'affaire;
 - (b) n'a pas pour effet, malgré toute disposition contraire d'un contrat d'assurance ou d'indemnisation et malgré toute autre loi ou règle de droit, d'annuler ou de diminuer la garantie d'assurance ou d'indemnisation à l'égard de toute personne dans l'affaire ou d'avoir quelque autre incidence sur cette garantie;
 - (c) ne doit pas peser dans la détermination de la faute ou de la responsabilité dans l'affaire.
2009, chap. 3, par. 2 (1).

En général, des *excuses complètes* consistent à :

- accepter la responsabilité ou la faute de l'action ou l'inaction qui a causé un préjudice;
- expliquer la cause et s'engager à agir pour corriger la situation (si possible);
- manifester de la peine et des remords;
- éviter d'employer le mot à deux lettres « Si ». Il a pour effet de transférer la responsabilité à la personne qui se sent lésée et d'aggraver les conflits.

Qu'entend-on par « conduite déraisonnable du plaignant »?

Quels sont les signes à rechercher?

La majorité des plaignants adoptent une conduite raisonnable dans des circonstances données.

Exprimer sa frustration, voire sa colère, ne signifie pas par défaut adopter une conduite déraisonnable compte tenu du contexte et des circonstances.

Par « conduite déraisonnable », on entend une conduite ***persistante et inadéquate***. Attention, nous faisons référence ici à la conduite déraisonnable, et non à une personne déraisonnable.

Signes d'une conduite déraisonnable :

- La personne envoie beaucoup de renseignements inutiles malgré les consignes précises sur la façon de déposer une plainte. Elle insiste pour que vous lisiez les documents et elle veut discuter avec vous.
- Elle communique très fréquemment et inutilement avec vous par téléphone et par courriel. Elle se présente sans rendez-vous.
- Elle insiste pour fixer régulièrement des rencontres qui s'avèrent infructueuses.
- Elle exige que son cas soit géré d'une façon particulière, par une personne particulière.
- Elle adopte un comportement impoli et agressif et utilise un langage inadéquat.
- Elle ne lâche pas prise, même si toutes les voies de recours ont été épuisées.
- Elle veut obtenir absolument gain de cause ou prendre sa revanche.
- Elle stresse les employés et porte atteinte à la sécurité de l'organisation.
- Elle change l'objet de la plainte : elle passe de la question de fond du début à la façon dont la plainte est ou a été traitée. Elle accumule les plaintes.
- Elle envoie beaucoup de longs courriels, parfois durant le milieu de la nuit. Ses courriels contiennent du texte en majuscules et en gras.
- Elle refuse d'étudier des solutions raisonnables possibles.
- Les plaintes semblent être le centre de sa vie.

Comment réagir?

Il peut s'avérer difficile de réagir face à la conduite déraisonnable d'un plaignant; la personne qui traite la plainte doit se montrer très patiente. L'Ombudsman de la Nouvelle-Galles du Sud a produit des publications utiles à ce sujet, qui proposent des stratégies. Si vous souhaitez en apprendre davantage sur les différentes stratégies à adopter pour chaque type de conduite, consultez les publications sur son site Web à l'adresse suivante : <http://www.ombo.nsw.gov.au/>

Voici quelques stratégies à adopter pour gérer la conduite déraisonnable d'un plaignant :

- **Gérez les attentes du plaignant** dès le début et soyez en contrôle du traitement des plaintes. Adoptez une approche ou aboutissez à un résultat que vous jugez raisonnable vu les circonstances, que le plaignant soit d'accord ou non.
- **Communiquez avec empathie.** Contrôlez vos émotions, tenez compte de son point de vue et que la question est peut-être justifiée malgré la conduite déraisonnable du plaignant. Si vous répondez sans empathie, vous risquez de jeter de l'huile sur le feu.
- **Offrez aux plaignants des communications précises, opportunes et fermes.** Répondez de façon uniforme et le plus brièvement possible.
- **Insistez pour que les plaignants se montrent respectueux** envers les personnes qui traitent les plaintes afin de collaborer avec eux. Réglez directement la question si le plaignant est fâché, impoli ou agressif ou s'il utilise un langage menaçant. Demeurez calme. En cas de menace pour la sécurité, contactez les services de protection.
- **Fixez des limites.** Par exemple, indiquez à la personne qu'elle doit présenter toute communication ultérieure par écrit ou que les appels seront pris seulement à des moments précis. Ou bien, précisez que vous êtes disposé à mener une enquête mais clarifiez les mesures que vous ne prendrez pas. Vous devrez souvent fixer de nouvelles limites; le plaignant ne les acceptera pas forcément d'emblée.
- **Évitez de porter des jugements** dans votre communication, de vive voix ou par écrit. Par exemple, quand vous fixez les conditions pour les communications ultérieures, ne dites pas : « parce que vous n'êtes pas professionnel » ou « parce que vous êtes déraisonnable ». Vous risquez d'entraîner une autre ronde de plaintes.

Nous vous invitons à nous faire part
de vos questions et de vos commentaires.

Notes:

