



Procédures de traitement des plaintes des banques : adopter une perspective centrée sur le client

Avril 2020

Communiquez avec nous pour en savoir plus sur l'étude de l'ACFC et le traitement des plaintes ou pour soumettre votre cas particulier :

[Jay McMahan](#)

Associé, Conseils en gestion des risques
Tél. : 416-560-9405

[Julien Brazeau](#)

Associé, Conseils en gestion des risques
Tél. : 613-415-6534

[Patrick Craib](#)

Directeur principal, Conseils en gestion des risques
Tél. : 437-234-4722

[Stefanie Ruys](#)

Directrice principale, Conseils en gestion des risques
Tél : 647-355-8420

Liens connexes

[Deloitte, Services financiers](#)

[Deloitte, Conseils en gestion des risques](#)

Le 18 février 2020, l'Agence de la consommation en matière financière du Canada (ACFC) a publié sa plus récente étude, *Examen de l'industrie : Procédures de traitement des plaintes des banques*. Cette étude, menée à la demande du ministre des Finances, a évalué les procédures de traitement des plaintes des six plus importantes banques du Canada du point de vue de l'efficacité, de l'accessibilité et de la rapidité. Bien que le rapport révèle des améliorations générales au palier 1 (le premier point de contact, comme une succursale), le palier 2 (la fonction de traitement des plaintes) et le palier 3 (le responsable principal des plaintes désigné, ou l'ombudsman) soulèvent des préoccupations importantes à l'égard des trois aspects évalués.

Comme Deloitte, l'ACFC croit que lorsque les banques permettent aux consommateurs d'accéder à un processus de traitement des plaintes juste et efficace, elles favorisent la confiance dans les institutions financières. Par conséquent, l'amélioration des programmes de gestion des plaintes est non seulement essentielle pour gérer les risques liés à la réglementation, mais elle peut également permettre aux banques de gérer les risques liés à la réputation et de rehausser l'expérience client.

Améliorer l'efficacité du règlement des plaintes

À l'échelle sectorielle, les banques ont souvent du mal à mesurer l'efficacité de leur gestion des plaintes. Par un examen approfondi de l'étude de l'ACFC, les banques peuvent mieux comprendre les priorités réglementaires et coordonner leurs efforts en conséquence. L'étude s'est intéressée plus particulièrement aux aspects clés suivants :

- **Engagement organisationnel** : les banques démontrent-elles leur engagement par une culture d'amélioration continue?
- **Politiques et procédures globales** : les normes liées aux remboursements et aux compensations des banques à tous les niveaux, de même que les politiques de supervision et de contrôles, sont-elles adaptées à la situation?
- **Affectation des ressources** : les banques affectent-elles des ressources adéquates aux secteurs comme la technologie, la main-d'œuvre et la formation?

Dans l'ensemble de l'étude, la profondeur et la spécificité des observations liées à ces aspects suggèrent que ces derniers feront l'objet d'un examen accru à l'avenir.

De plus, les nouveaux protocoles de traitement des plaintes présentés dans le Cadre de protection des consommateurs de produits et services financiers imposent des échéances plus strictes et des exigences plus rigoureuses sur le plan de la tenue des dossiers et de la production des rapports. Les banques qui ne disposent pas des capacités et des ressources nécessaires pour faire face à la hausse de la charge de travail pourraient éprouver des difficultés à répondre à ces nouvelles exigences réglementaires, et par conséquent, être exposées au risque lié à la réputation. Elles devront également rechercher des possibilités d'amélioration continue dans leur cadre de gestion des plaintes afin, ultimement, de réduire le nombre de plaintes.

L'une de ces possibilités consiste à développer leurs capacités analytiques afin de pouvoir, par exemple, utiliser les données sur les plaintes pour mettre en lumière les préoccupations émergentes en vue de pouvoir anticiper les problèmes avant que des plaintes ne soient déposées.

Toutefois, pour les banques, le déploiement de solides procédures de traitement des plaintes sur les trois paliers ne sera pas suffisant.

Assurer l'accès à l'information aux consommateurs

Une autre des observations importantes de l'étude concerne la capacité des banques à améliorer grandement l'accessibilité et la transparence de leurs procédures de traitement des plaintes. Cela est particulièrement vrai pour les processus de transmission des plaintes à partir du premier palier aux échelons supérieurs (par exemple, lorsqu'un client veut que sa succursale transfère son dossier de plainte à une fonction de traitement des plaintes ou à l'ombudsman).

L'étude énonce également explicitement que l'on s'attend à ce que les banques prennent des mesures supplémentaires pour faciliter les communications entre les différents paliers de leur service de traitement des plaintes. On suggère notamment que les employés aident les clients à transmettre leur plainte aux échelons supérieurs de façon à réduire le fardeau des clients en leur évitant de devoir expliquer sans cesse les détails liés à leur plainte.

Pour améliorer ces aspects, le recours à des outils de gestion des dossiers efficaces peut s'avérer essentiel pour permettre une transmission rapide de renseignements exacts entre les différents services internes. Les banques devraient également adopter une mentalité proactive pour explorer des façons d'utiliser les données et l'analytique, non seulement pour repérer les problèmes et les obstacles auxquels les clients sont confrontés, mais aussi pour trouver des manières de les résoudre avant que des plaintes ne soient déposées.

Règlement rapide des plaintes

De manière générale, les banques répondent rapidement aux plaintes au premier palier, mais n'arrivent pas à respecter les délais de règlement des plaintes prescrits pour les autres paliers. L'étude indique que la majeure partie des retards peuvent être attribués au manque d'efficacité des procédures et des ressources, par exemple lorsque les employés du troisième palier ne peuvent pas accéder directement aux dossiers appropriés de la banque et n'ont pas les pouvoirs décisionnels nécessaires pour résoudre la plainte d'un client, comme pour effectuer un remboursement.

Afin d'accélérer le règlement des plaintes des clients, les banques doivent envisager de fournir aux employés des deuxième et troisième paliers des pouvoirs décisionnels suffisants pour leur permettre de résoudre les plaintes de manière indépendante par rapport aux secteurs d'activité et de recourir à des outils de gestion des dossiers favorisant la transparence dans les dossiers de plainte en cours. Les banques doivent également s'assurer de mieux informer les clients de l'état de leur plainte, des ententes de niveau de service du début à la fin du processus, et de leur droit de soumettre leur cas à un organisme externe si leur plainte n'est pas réglée de façon satisfaisante et dans le délai réglementaire prescrit.

Principales conclusions tirées de l'étude de l'ACFC

Le principal constat de l'ACFC est que les banques doivent voir le traitement des plaintes au-delà d'un exercice de conformité en veillant plutôt à élaborer des cadres leur permettant de gérer les interactions avec les clients de manière plus globale. Cela va au-delà d'une simple mise à jour des procédures : il s'agit d'intégrer une culture de responsabilisation qui favorisera la confiance des consommateurs envers les institutions financières. Il faut donc veiller à ce que le traitement des plaintes s'inscrive dans le contexte de l'expérience client plutôt que de se contenter de mettre en œuvre des changements pour se conformer aux amendements réglementaires à venir.

Les attentes indiquées par l'ACFC à l'égard des banques canadiennes et des mesures qu'elles doivent mettre en place sur la base de l'information obtenue révèlent le véritable message sous-jacent lié aux nouveaux protocoles : les banques doivent recueillir plus de données sur les interactions avec leurs clients. Cela leur permettra non seulement de mettre en place des mesures d'amélioration continue dans leurs processus, mais aussi d'agir de manière à réduire les frictions, les problèmes et les obstacles auxquels les clients sont confrontés.

www.deloitte.ca

La présente publication ne contient que des renseignements généraux, et Deloitte n'y fournit aucun conseil ou service professionnel dans les domaines de la comptabilité, des affaires, des finances, du placement, du droit ou de la fiscalité, ni aucun autre type de service ou conseil. Elle ne remplace donc pas les services ou conseils professionnels et ne devrait pas être utilisée pour prendre des décisions ou des mesures susceptibles d'avoir une incidence sur votre entreprise. Avant de prendre des décisions ou des mesures qui peuvent avoir une incidence sur votre entreprise, vous devriez consulter un conseiller professionnel reconnu. Deloitte n'est pas responsable des pertes que subirait une personne parce qu'elle se serait fiée au contenu de la présente publication.

Deloitte offre des services dans les domaines de l'audit et de la certification, de la consultation, des conseils financiers, des conseils en gestion des risques, de la fiscalité et d'autres services connexes à de nombreuses sociétés ouvertes et fermées dans différents secteurs. Deloitte sert quatre entreprises sur cinq du palmarès Fortune Global 500MD par l'intermédiaire de son réseau mondial de cabinets membres dans plus de 150 pays et territoires, qui offre les compétences de renommée mondiale, le savoir et les services dont les clients ont besoin pour surmonter les défis d'entreprise les plus complexes. Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l., société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois de l'Ontario, est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ainsi que son réseau de cabinets membres dont chacun constitue une entité juridique distincte et indépendante. Pour une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses sociétés membres, voir www.deloitte.com/ca/apropos.

Notre raison d'être mondiale est d'avoir une influence marquante. Chez Deloitte Canada, cela se traduit par la création d'un avenir meilleur en accélérant et en élargissant l'accès au savoir. Nous croyons que nous pouvons concrétiser cette raison d'être en incarnant nos valeurs communes qui sont d'ouvrir la voie, de servir avec intégrité, de prendre soin les uns des autres, de favoriser l'inclusion et de collaborer pour avoir une influence mesurable.

Pour en apprendre davantage sur les quelque 312 000 professionnels de Deloitte, dont plus de 12 000 font partie du cabinet canadien, veuillez nous suivre sur [LinkedIn](#), [Twitter](#), [Instagram](#), ou [Facebook](#).

Copyright © 2020 Deloitte Development LLC. Tous droits réservés.