

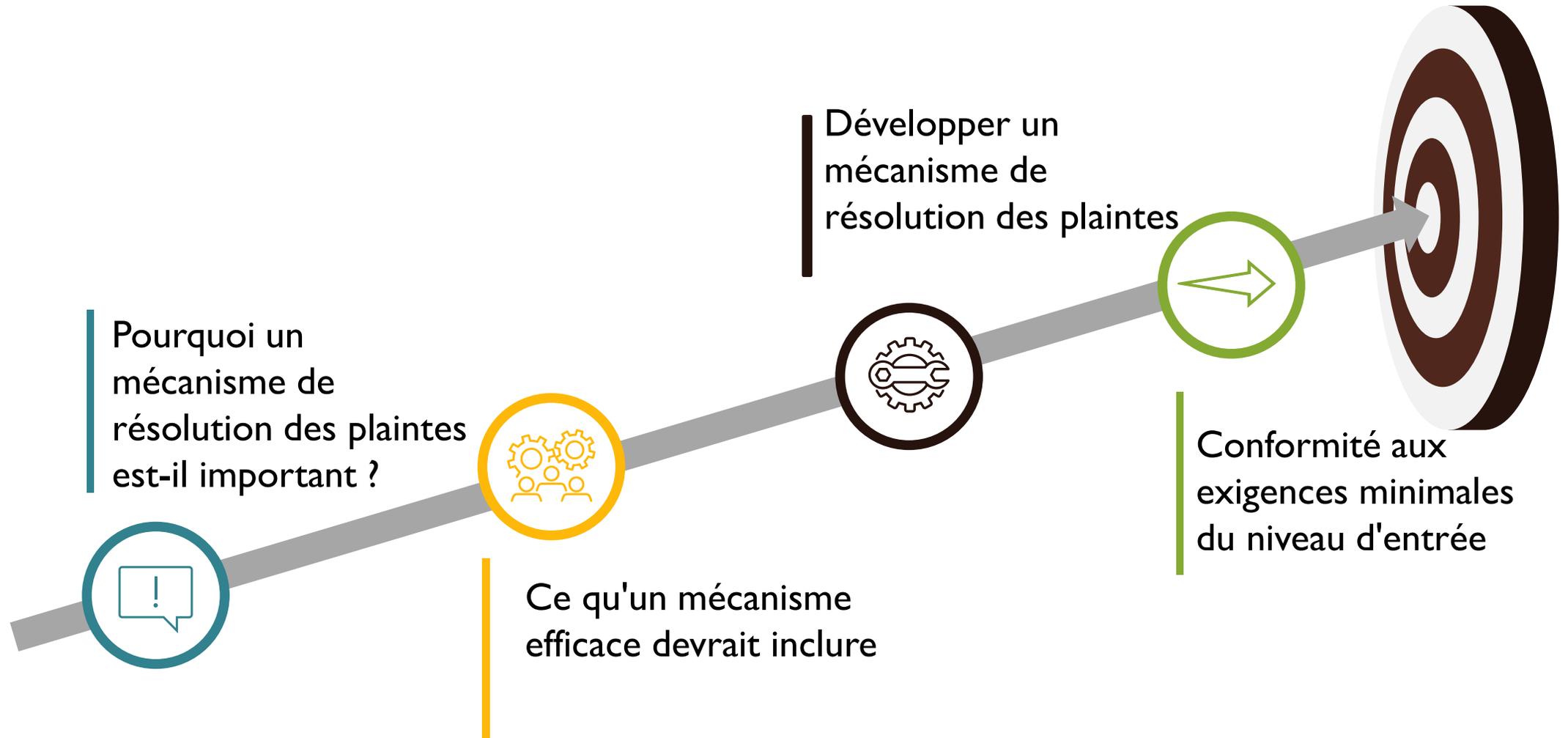
LE PARCOURS DE PROTECTION DES CLIENTS

MÉCANISME DE GESTION DES RECLAMATIONS

MISE EN ŒUVRE SÉRIE 4



Objectifs de ce webinar



POURQUOI UN MÉCANISME DE GESTION DES RÉCLAMATIONS?

SERIE DE MISE EN OEUVRE #4

MÉCANISME DE GESTION DES RECLAMATIONS

Importance d'un mécanisme efficace de gestion des réclamations



-  Pour comprendre les produits et éviter les surprises → Même les clients ayant une bonne compréhension ont des questions – l'institution doit fournir des réponses rapides et précises aux questions des clients
-  Pour signaler un traitement contraire à l'éthique → Il devrait y avoir un moyen pour les clients de signaler le harcèlement, la corruption ou les menaces
-  Pour renforcer la confiance dans l'utilisation des services financiers → Mécanisme de plainte = vous avez une voix

Importance d'un mécanisme efficace de gestion des réclamations



Améliore la rétention et la fidélité des clients



Si les clients ne peuvent pas/ne savent pas comment communiquer leurs problèmes liés à l'institution, ils iront voir ailleurs



Contribue à bâtir la réputation et améliore la compétitivité



Éviter une mauvaise réputation résultant de clients confus et insatisfaits,
Une opportunité de se faire connaître comme une institution qui se soucie de ses clients



Obtenir des retours sur les produits/services et les processus d'une institution



Les données sur les réclamations sont une forme précieuse d'étude de marché

DÉVELOPPER UN MÉCANISME EFFICACE

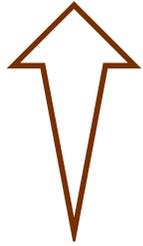
SERIE DE MISE EN OEUVRE #4

MÉCANISME DE GESTION DES RECLAMATIONS

Que devrait inclure un mécanisme de gestion des réclamations ?

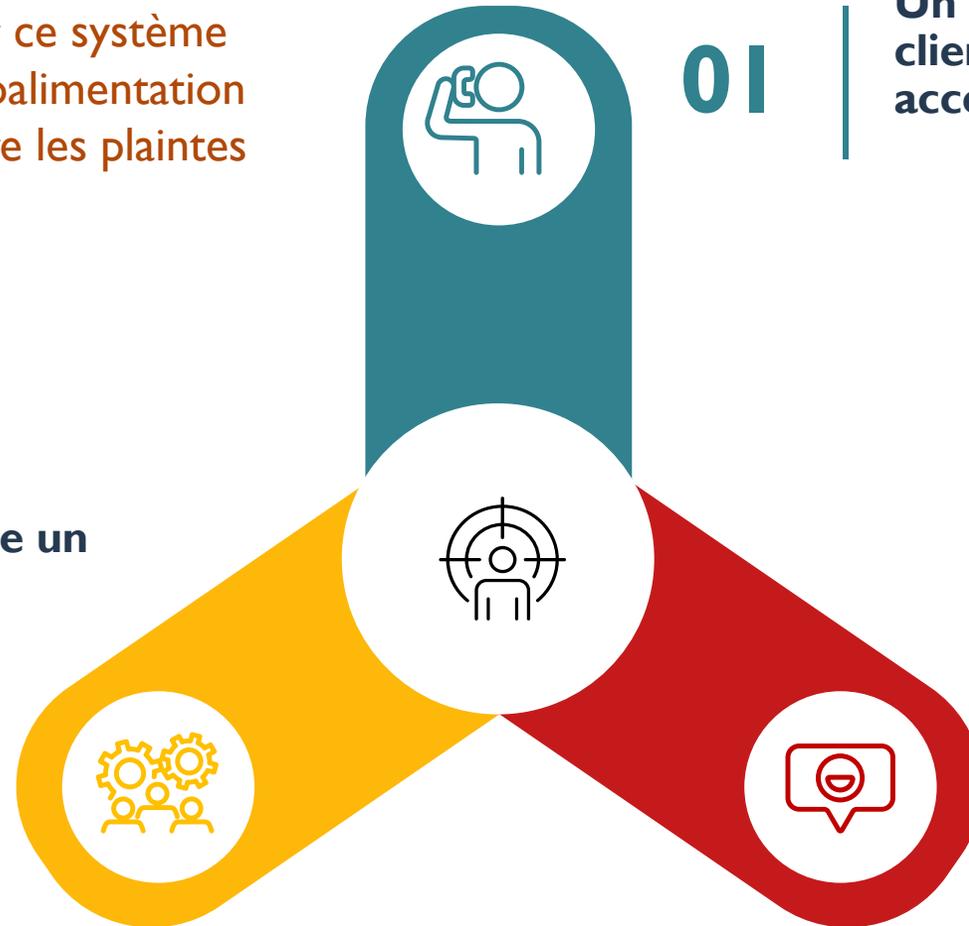


Il est important de considérer ce système
comme un mécanisme de rétroalimentation
Et pas seulement pour résoudre les plaintes



03

**Utiliser ces
réclamations comme un
outil de veille
stratégique sur le
marché**



01

**Un mécanisme auquel les
clients peuvent facilement
accéder**

02

**Un mécanisme où les
réclamations sont
réellement résolues**

I. Un mécanisme de gestion des réclamations auquel les clients peuvent accéder



Créer une prise de conscience et une compréhension parmi le personnel et les clients



Viser la simplicité



Offrir plusieurs canaux



Limiter les coûts pour les clients

Facile d'accès, peu coûteux ou gratuit pour les clients, facile à comprendre

I.a. Sensibilisation et compréhension



Former le personnel, informer les clients de leurs droits de se plaindre, fournir des informations « comment faire » à plusieurs points, comment contourner le personnel



Formation

- Quand **informer** les clients du mécanisme
- Quand leur **rappeler** le mécanisme
- Comment **se comporter** avec un client qui veut se plaindre

Sensibilisation

- Informations à **plusieurs endroits et moments**
Par exemple, lors des réunions d'orientation, sur les livrets/échéanciers de remboursement, les affichages bancaires.
- Les clients doivent savoir qu'ils ont le **droit de se plaindre**



Alternatives

- Le client doit **savoir** comment contourner un personnel particulier
- **Offre une protection** de mauvais traitements et augmente la confiance dans l'attente d'un traitement équitable



I.b. Simplicité



Facile d'accès, peu d'étapes, pas de contacts multiples, réclamations/problèmes répétés plusieurs fois, barrières linguistiques, barrières technologiques

- Pas d'étapes multiples ou compliquées
- La technologie est suffisamment simple
- Les clients ne devraient pas être tenus de :
 - Contacter plusieurs personnes ou utiliser plusieurs méthodes de contact
 - Poser leur question plusieurs fois et/ou donner suite à leur propre plainte
 - Utiliser une langue inconnue pour se plaindre
 - Utiliser une technologie inconnue pour se plaindre
 - Lire ou écrire afin d'accéder à au moins un canal pour les réclamations

I.c. Offrir plusieurs mécanismes



Plus d'une façon pour les clients de poser une question ou de se plaindre, de tenir compte des obstacles socioculturels, d'alphabétisation et de technologie



- Offrir plusieurs options aux clients pour poser une question ou se plaindre
- **Garantir l'accès aux clients alphabétisés et analphabètes**



I.d. Limiter les coûts pour les clients



Les canaux ne doivent pas augmenter les coûts du client, éviter d'avoir besoin d'aller en agence

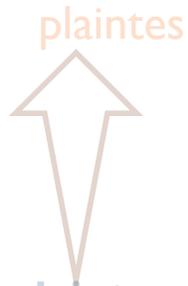


- Dans la mesure du possible, prendre en charge les coûts d'accès au mécanisme
 - Par exemple, appeler une hotline ne devrait pas signifier des coûts additionnels en dehors des coûts d'appel du clients
- Se rendre en agence est un coût (déplacement + temps)

Que devrait inclure un mécanisme de gestion des réclamations ?



Il est important de considérer le système
comme un mécanisme de rétroaction
Et pas seulement pour résoudre les



Les plaintes sont
utilisées comme un
outil d'information
sur le marché

03

01

Avoir un mécanisme auquel
les clients peuvent
facilement accéder

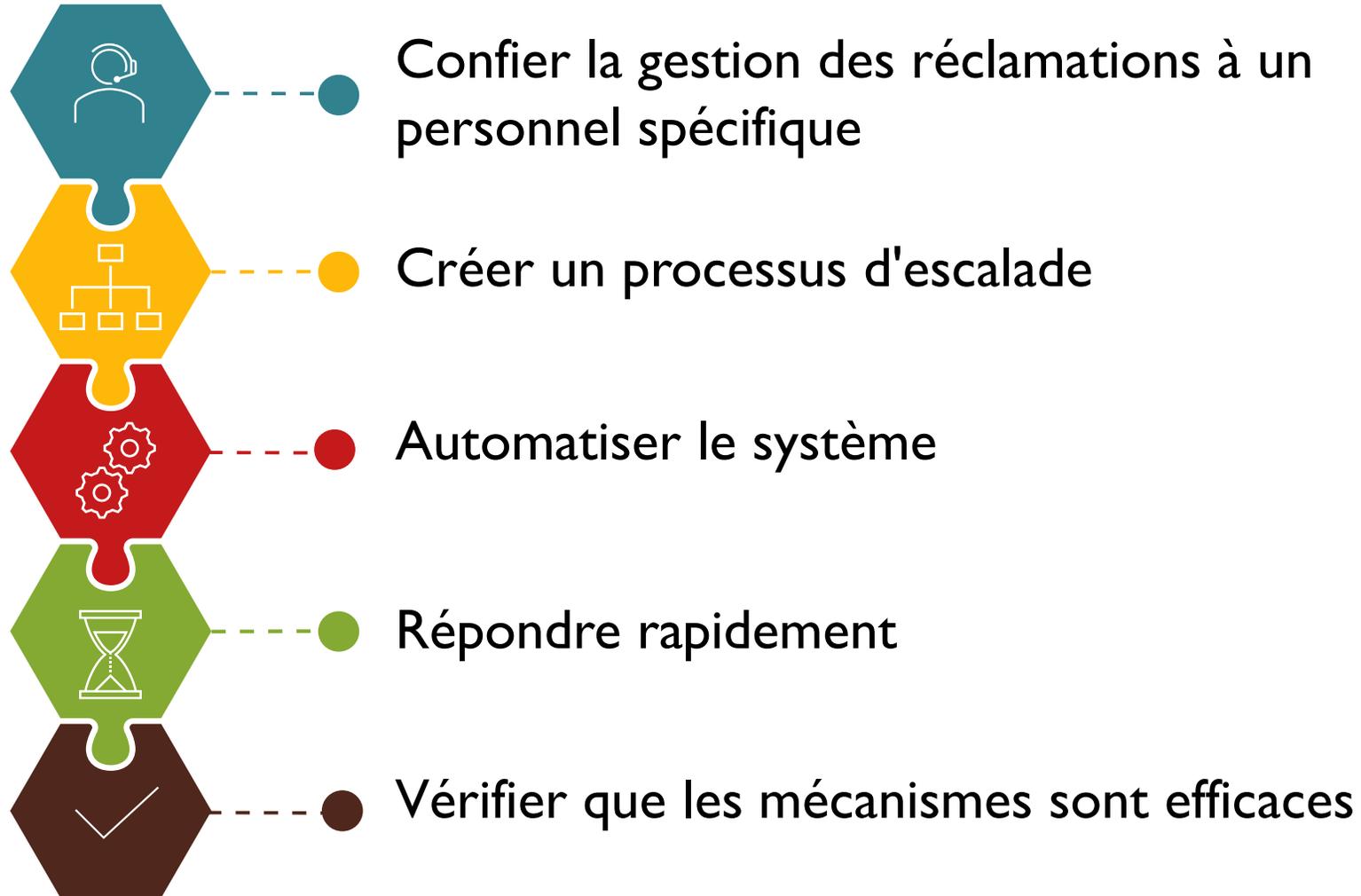


02

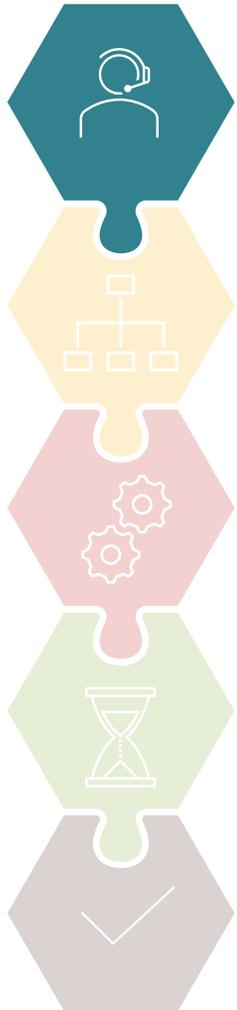
Les réclamations sont
réellement résolues
par l'IF



2. Les réclamations sont vraiment résolues par l'IF



2.a. Mettre un personnel spécifique en charge des plaintes



- Tout le personnel doit savoir comment fonctionne le mécanisme et comment l'expliquer aux clients



Rappel: La formation du personnel est essentielle pour un système efficace

- Le personnel en charge doit avoir des **responsabilités propres** au traitement des réclamations clients

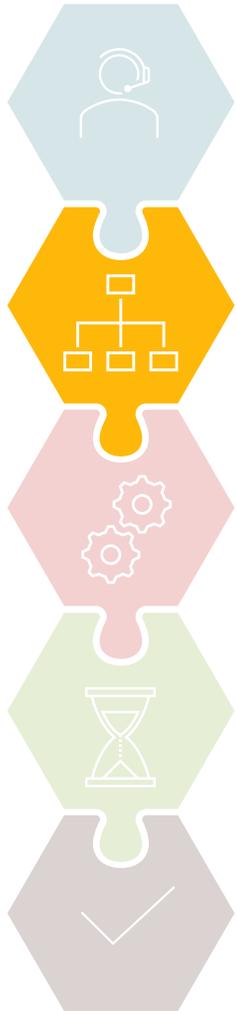


A noter: Différents postes différentes responsabilités

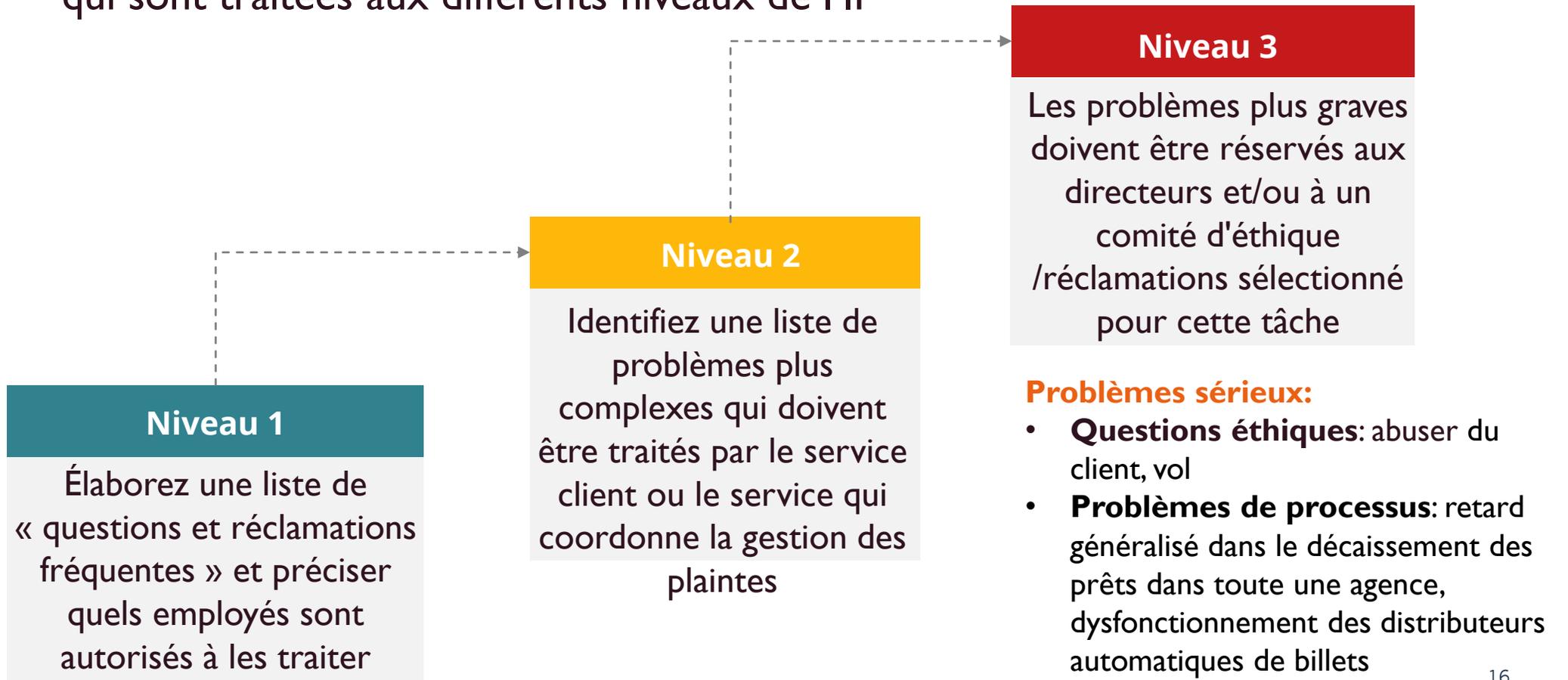
Exemples d'attributions confiées au personnel pour régler les plaintes

Poste occupé	Attributions spécifiques de règlement des plaintes
Deux employés affectés au numéro vert établi pour les plaintes	<ul style="list-style-type: none">– Répondre aux plaintes par téléphone – répondre aux questions et résoudre les problèmes simples– Enregistrer les appels dans la base de données– En référer au responsable compétent en cas de problème plus grave– Actualiser la base de données lorsqu'une plainte est résolue
Tous les directeurs de succursale de la zone	<ul style="list-style-type: none">– Répondre aux plaintes incombant aux hauts responsables– Assister aux réunions de groupe ou rendre visite aux clients sur le lieu de leur commerce – visites régulières et imprévues – pour vérifier les plaintes déposées et les résoudre– Faire part des tendances observées dans le dépôt de plaintes lors de réunions de la direction– Effectuer des améliorations sur le plan opérationnel et des produits en fonction de la rétroalimantation issue des clients
Chargés de service à la clientèle dans chaque succursale	<ul style="list-style-type: none">– Répondre aux plaintes en personne – répondre aux questions et résoudre les problèmes simples– Enregistrer les plaintes dans la base de données– En référer au responsable compétent en cas de problème plus grave– Actualiser la base de données lorsqu'une plainte est résolue

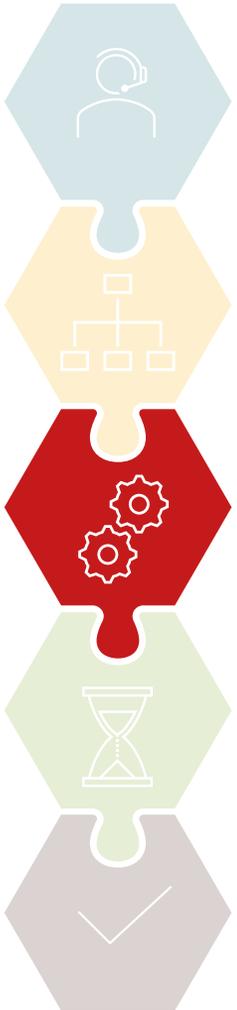
2.b. Processus de création et d'escalade



- Soyez clair sur les types de questions et de plaintes qui sont traitées aux différents niveaux de l'IF

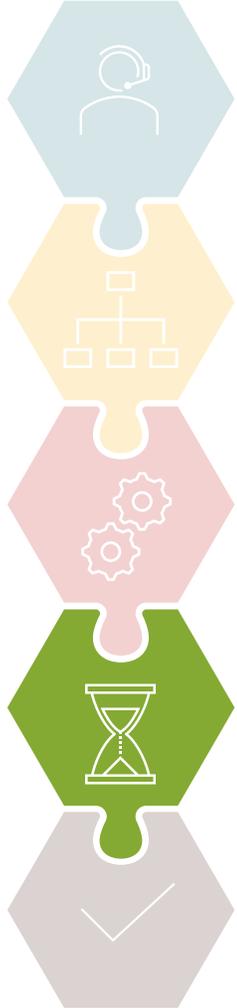


2.c. Automatiser le système



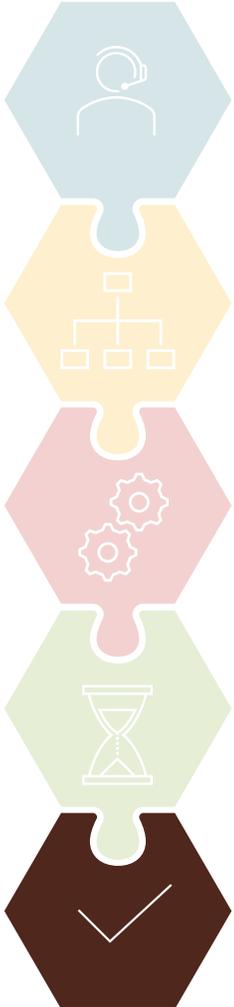
- “Système” - processus d'enregistrement d'une réclamation dans une base de données, enregistrement de la résolution, analyse de la base de données des réclamations pour les tendances et les problèmes.
- Le système doit être aussi automatique que possible. Par exemple, attribuer automatiquement un numéro de référence à chaque réclamation
- La base de données doit permettre au FSP de regrouper facilement les questions/plaintes et de les analyser par type et lieu (par exemple, questions sur les prêts, mauvaise conduite des employés), etc.
- Génération automatique de rapports sur les tendances - personnel spécialisé pour générer des analyses approfondies des plaintes et des rapports de gestion

2.d. Répondre rapidement



- La plupart des problèmes peuvent être résolus le jour-même/en 24h (questions/plaintes fréquentes)
- Créez une chronologie de résolution – soyez réaliste – mais réactif – informez les clients du délai lors du dépôt de plaintes
- Communiquer régulièrement le statut avec le client
- Essayez de ne pas dépasser 30 jours - pour les plaintes les plus graves.

2.e. Vérifier que le mécanisme est efficace

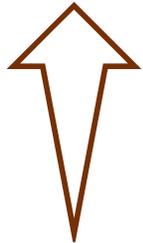


- **Audit interne/risque** devrait vérifier intégrer la gestion des réclamations dans ses activités, et vérifier combien de plaintes ont été enregistrées, et en contrôler un échantillon
- **Suivi des mesures prises – visitez ou appelez un échantillon de clients pour vérifier :**
 - Si le problème a été résolu
 - À quelle vitesse le problème a-t-il été résolu
 - Si le client a été informé du résultat
 - Si le client est satisfait de la solution apportée

Que devrait inclure un mécanisme de gestion des réclamations ?

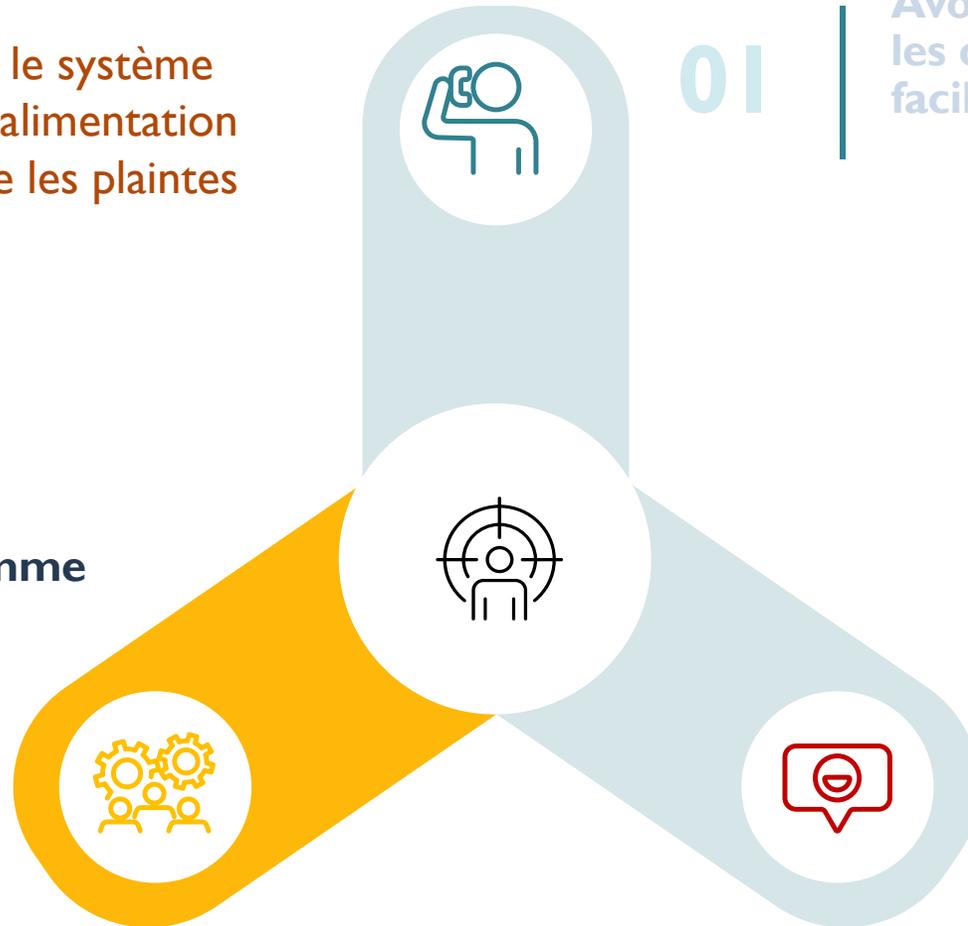


Il est important de considérer le système comme un mécanisme de rétroalimentation Et pas seulement pour résoudre les plaintes



03

Les réclamations sont utilisées comme un outil de veille stratégique du marché



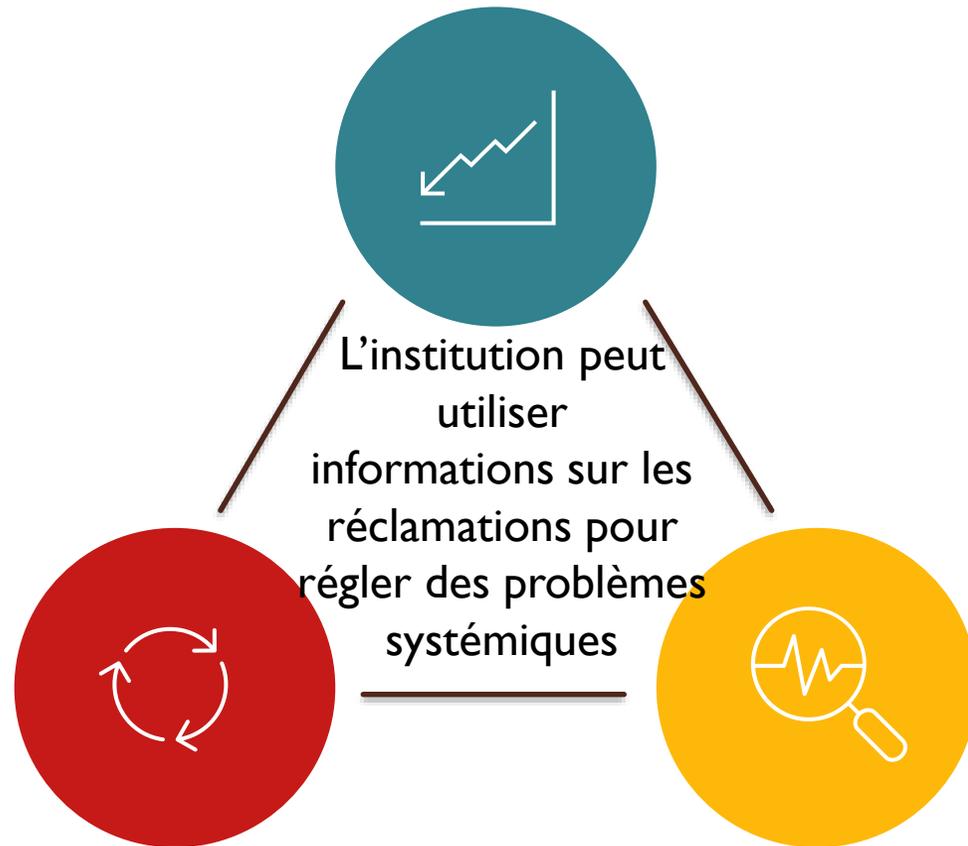
01

Avoir un mécanisme auquel les clients peuvent facilement accéder

02

Les plaintes sont résolues par le FSP

3. Les plaintes sont utilisées comme un outil d'information sur le marché



01

Analyser et reporter sur les tendances

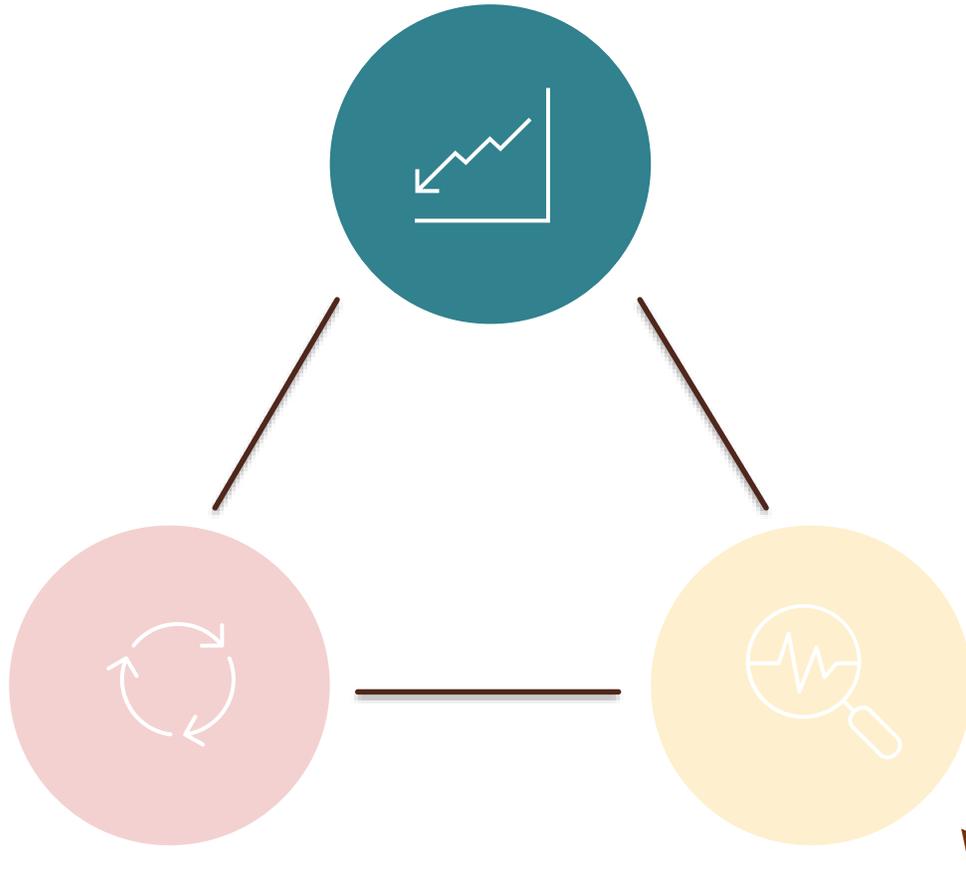
02

Utiliser l'analyse pour des améliorations opérationnelles

03

Utiliser l'analyse pour le développement de produits

Analyser et signaler les tendances des plaintes



L'analyse des plaintes doit être remontée au conseil d'administration - essentiel pour l'amélioration des produits et des processus

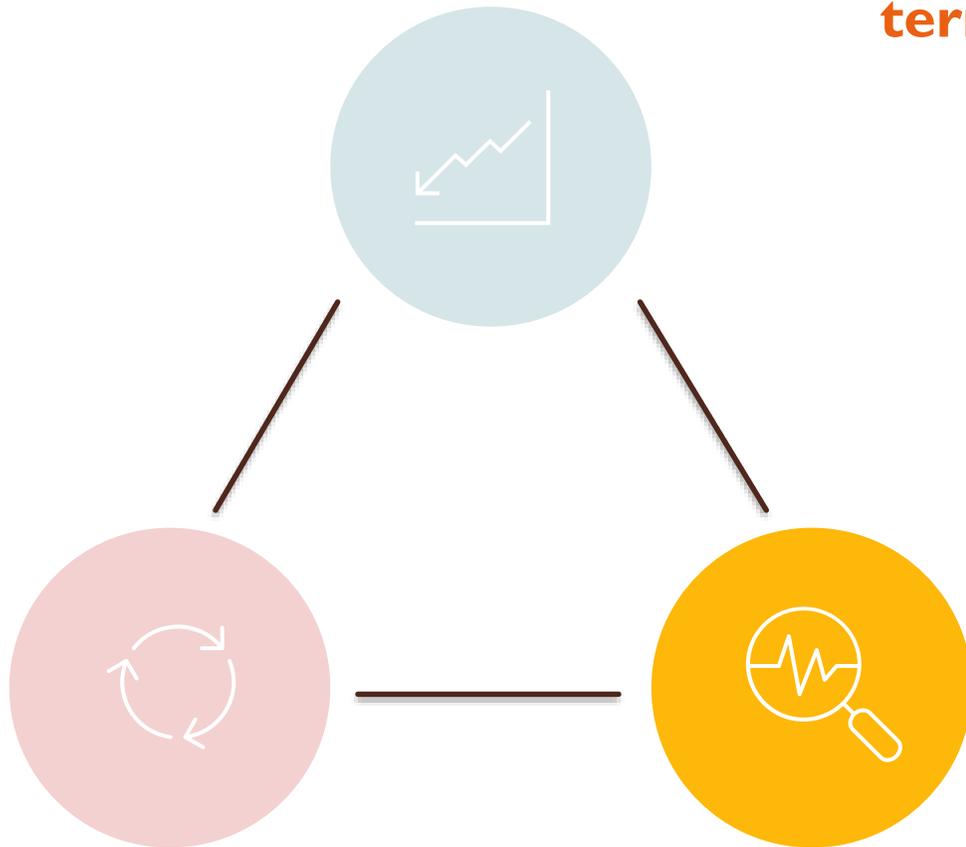
Forme précieuse d'enquête de marché

- Aller au-delà de la résolution des plaintes des clients : **consolider, analyser et reporter** également sur les données des plaintes
- **Les rapports doivent couvrir** (au minimum):
 - Nombre de plaintes de clients reçues au cours d'une période et au fil du temps
 - Les canaux utilisés pour recevoir les plaintes
 - Les problèmes soulevés par les clients
- La direction devrait **revoir ces rapports** régulièrement
 - Potentiels problèmes opérationnels qui sont systémiques et/ou constants dans le temps
- **Résoudre les problèmes** en améliorant les opérations et les produits du FSP

Utiliser l'analyse pour améliorer les opérations/processus



L'analyse doit identifier les changements à apporter en termes d'amélioration des opérations/processus

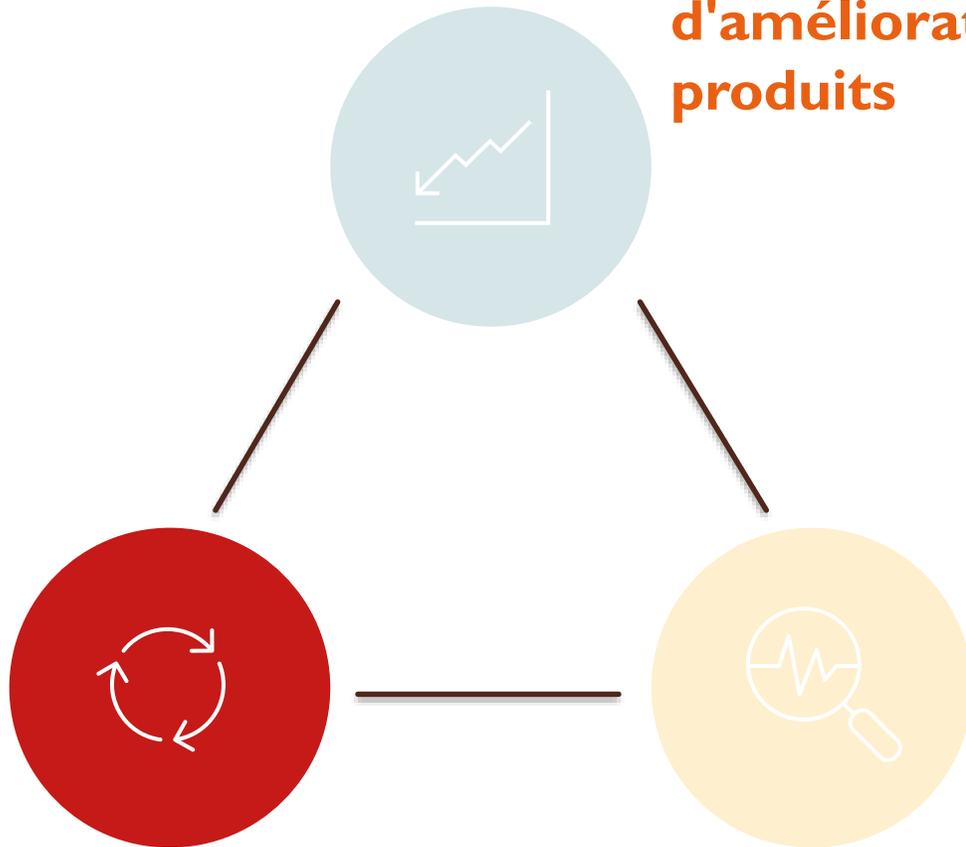


Exemple de tendance observée dans les plaintes	Exemple d'amélioration de l'activité institutionnelle
Longueur du temps d'attente avant de parler à un caissier dans une succursale	Ouvrir un nouveau guichet ; utiliser un guichet de service à la clientèle pour répondre aux questions simples, qui ne nécessitent pas l'intervention du caissier ; proposer aux clients des informations supplémentaires sur les produits pendant qu'ils font la queue
Les clients sont pris de court lorsqu'ils sont informés des frais rattachés à un retrait d'épargne	Améliorations dans la formation du personnel sur les modalités à observer ou le moment à choisir pour divulguer des informations sur les frais ; lancement de matériels de marketing transparents, contenant des informations sur le compte d'épargne
Les données relatives aux comptes des clients sont souvent anciennes et inexactes	Des actualisations effectuées dans les systèmes informatiques qui permettent d'actualiser plus souvent les données sur les comptes des clients ; recyclage professionnel du personnel sur les méthodes permettant de tenir des dossiers de clientèle qui soient exacts ; vérifications aléatoires des informations sur les comptes des clients par un audit interne pour que le personnel soit mieux informé de la question

Utiliser l'analyse pour le développement de produits



L'analyse doit identifier les changements à apporter en termes d'amélioration du produit ou de développement de nouveaux produits



Exemple de tendance observée dans les plaintes	Exemple d'utilisation des tendances pour la conception de produits
Les augmentations de prêt ne sont pas suffisantes pour tirer parti de l'expansion du commerce des clients	Accroître les limites dans la taille des prêts pour les clients qui ont de bons résultats ; renforcer les procédures d'évaluation de la capacité d'emprunt
La couverture de crédit obligatoire est rarement utilisée	Chercher à savoir quels sont les risques encourus par les clients, leurs besoins en couverture d'assurance et leur disposition à payer pour obtenir cette couverture ; les changements dans les produits d'assurance ou les prix s'y rattachant en fonction des connaissances actualisées sur les besoins des clients en matière d'assurance
Les clients veulent les mêmes taux d'intérêt sur épargne que ceux proposés par les banques commerciales	Concevoir un compte d'épargne plus rémunérateur et qui le soit durablement en exigeant un solde minimum plus élevé ou des limitations sur la fréquence des retraits

A SUIVRE: ETAPES CLÉS DE LA MISE EN ŒUVRE

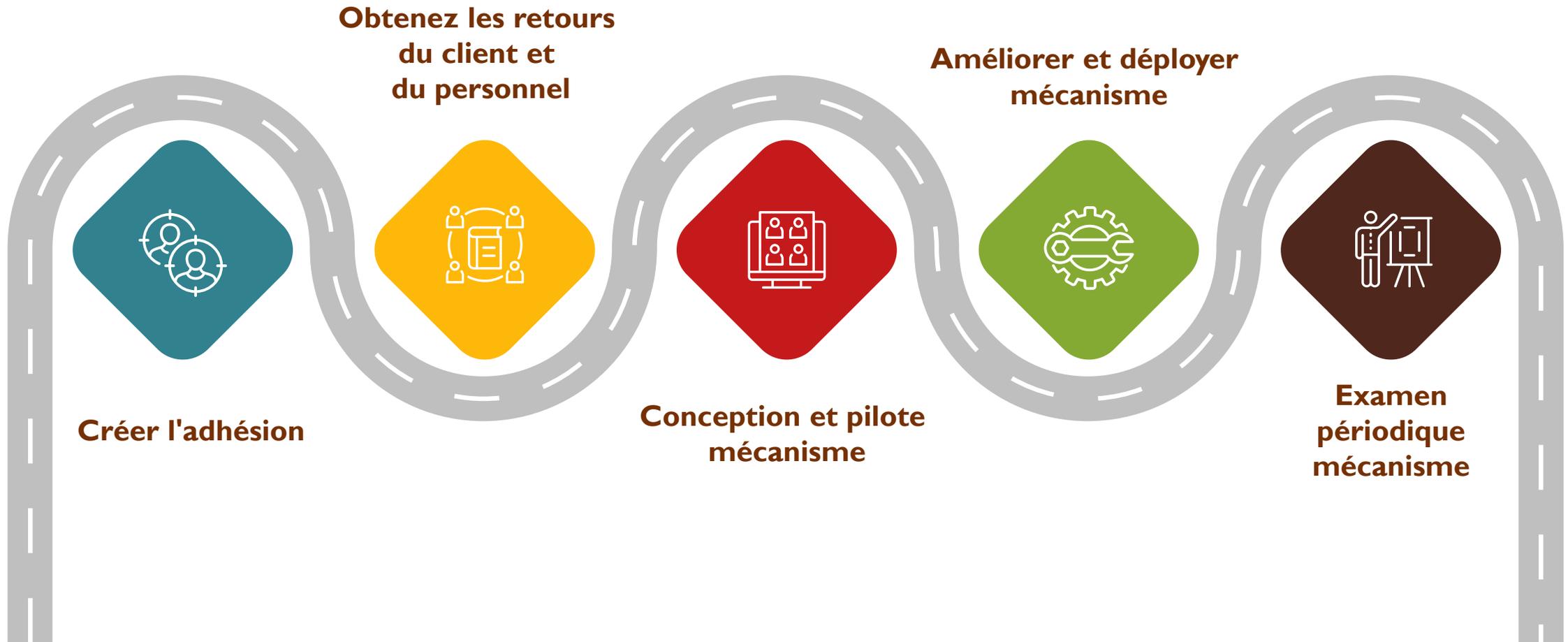
SERIE DE MISE EN OEUVRE #4

MÉCANISME DE GESTION DES RECLAMATIONS

Des questions?



Étapes du processus de développement



PARTAGE D'EXPERIENCE

SERIE DE MISE EN OEUVRE #4

MÉCANISME DE GESTION DES RECLAMATIONS

ACEP Burkina
Patrick Djondo

Principe du Mécanisme



Interfaces → Exigences

1 – Entrée



2 - Processus



3 - Sortie



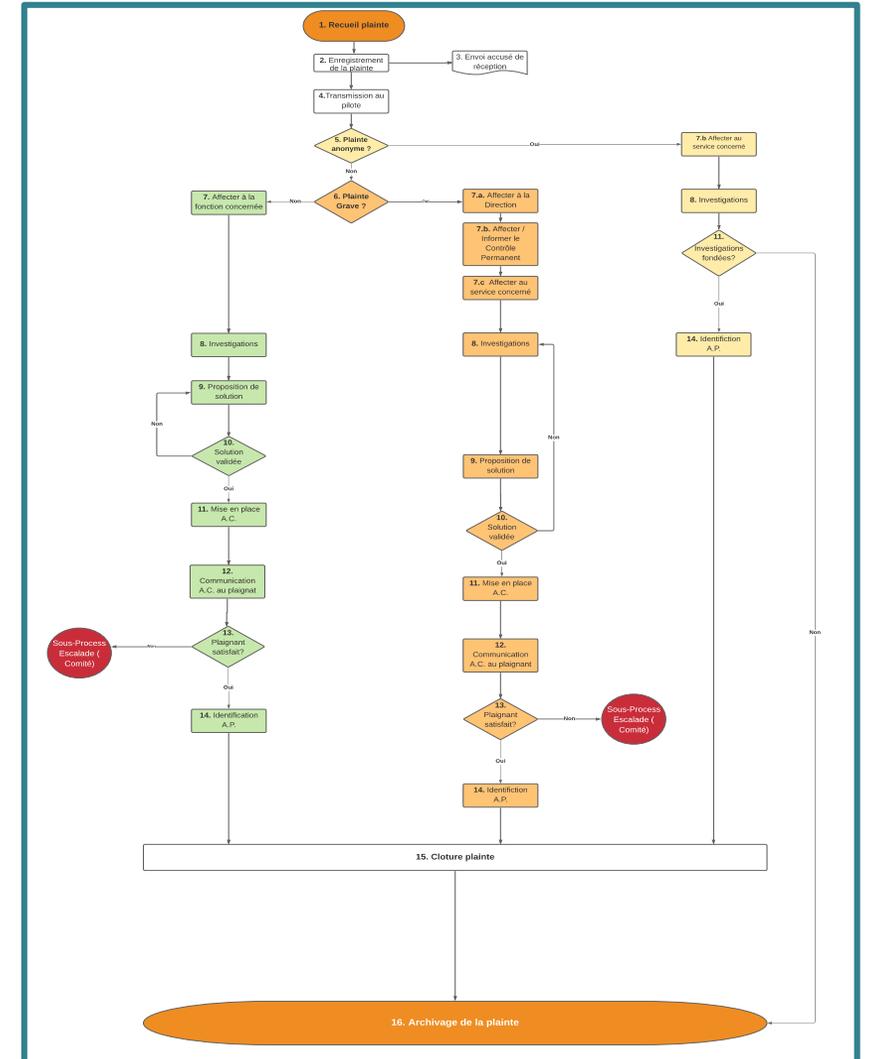
Gestion des plaintes et réclamations



Collecte des plaintes

Traitement de la plainte

Apprentissage organisationnel



Étapes du Processus



Données d'entrée

- Plaintes
- Dénonciations



Principales étapes

- 1) Enregistrement
- 2) Qualification
- 3) Affectation
- 4) Investigations
- 5) Recherche de solutions
- 6) Mise en œuvre des solutions
- 7) Communication des réponses
- 8) Mesure de la satisfaction du plaignant
- 9) Clôture et Archivage
- 10) **Analyse des plaintes & Identification des améliorations**
- 11) **Reporting**
- 12) **Revue du processus**



Données de sortie

- Réponse au plaignant
- Actions correctives
- Actions préventives
- Reporting

Le Parcours Type d'une plainte



Expression Plainte
Actions correctives

Recueil

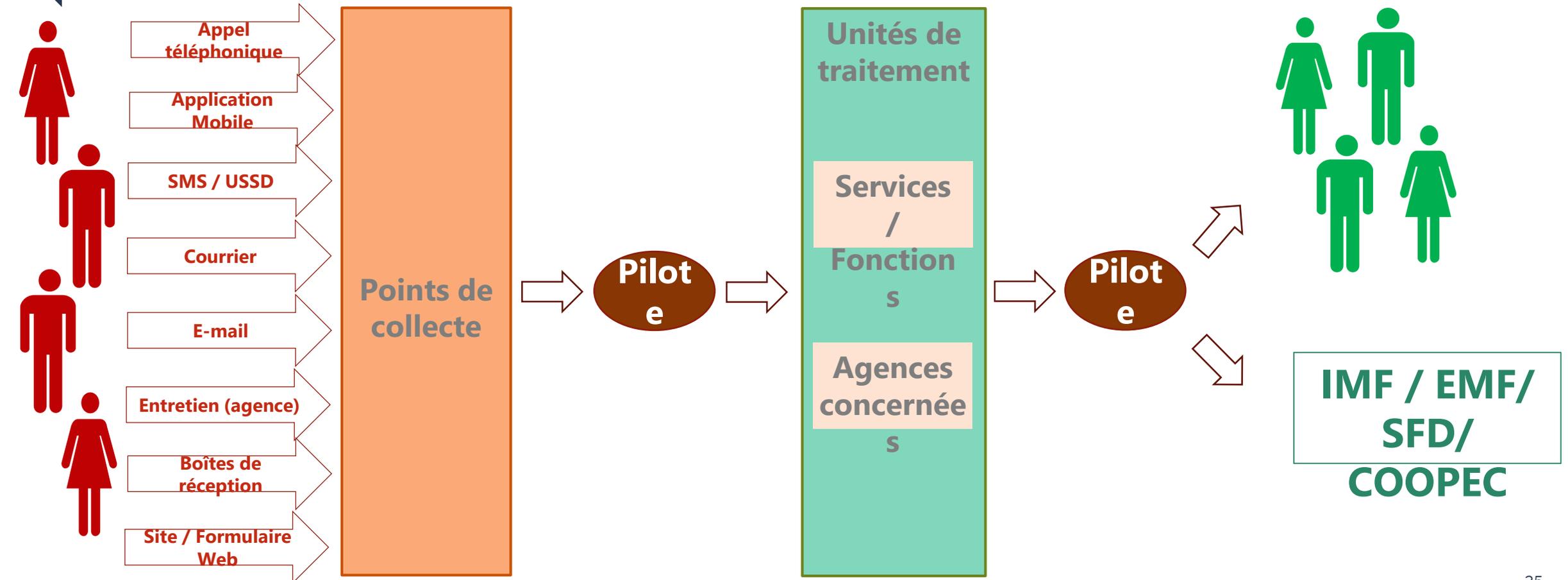
Centralisation

Recherches solutions

(validation)

Affectation

Reporting

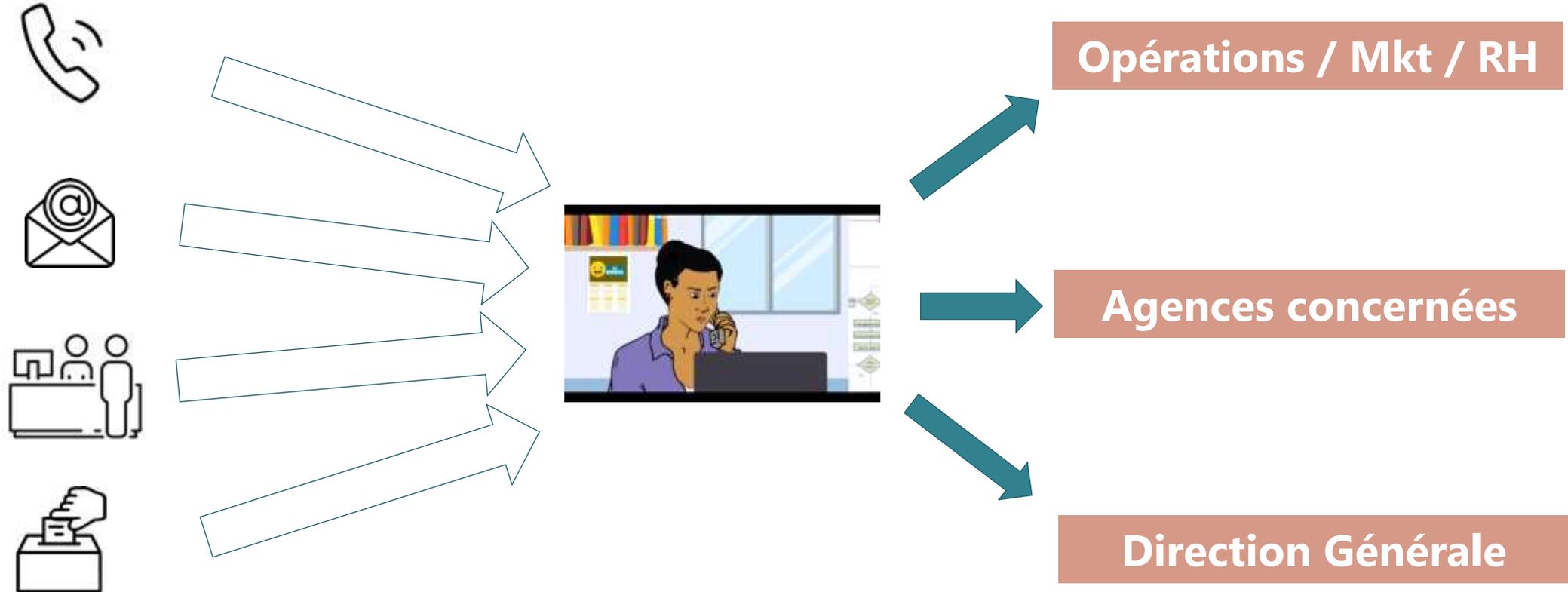


Acteurs : Rôles & Responsabilités



SOUS PROCESSUS	ACTIVITÉS	ACTEURS								
		Plaignant Client	Chargé d'accueil	Chef Agence	Chef Service Clientèle / Pilote	Tous Chefs Services	Directeurs	Responsable Conformité / Audit	Directeur Général	Conseil de Surveillance / Comité Audit du CA
COLLECTE	Formulation de la plainte	X								
	Réception de la plainte		X	X	X					
	Enregistrement de la plainte				X					
TRAITEMENT	Accusé de réception				X					
	Qualification				X					
	Dispatching / Affectation				X		X			
	Recherche de solutions				X	X		X		
	Suivi du traitement				X		X	X		
CORRECTION	Validation de la solution						X	X		
	Mise en place de l'action corrective				X	X	X	X		
	Communication de la solution au plaignant				X			X		
	Mesure de la satisfaction				X					
	Reporting				X					
	Reformulation / Escalade	X			X		X			X

Centralisation vs Décentralisation



Typologie des réclamations



Produit	Type de réclamations	Délai de traitement	Niveau de gravité	Entité de traitement
PRODUITS ET SERVICES	Délai de clôture de compte trop long	3	Faible	Service aux Sociétaires
	Contestation de montant cotisé	3	Elevé	Service Crédit
	Délai de traitement des virements salaire	1	Faible	Service Finance & Comptabilité
	Délai de traitement des engagements par signature	1	Faible	Service Crédit
	Recouvrement à des heures inappropriées	2	Faible	Service Suivi & Recouvrement
	Délai de disponibilité de carnet de membre	2	Faible	Service aux Sociétaires
	Débit à tort	1	Elevé	Service Finance & Comptabilité
QUALITE DE SERVICES	Erreur de saisie de nom et renseignements	3	Faible	Service aux Sociétaires
	Irrégularité de passage des promotrices	1	Faible	Service Crédit
	Mauvais accueil des membres	1	Faible	Service aux Sociétaires
	Demande de pourboire	30	Elevé	Service Contrôle Permanent
	Contestation de retrait	7	Faible	Service Contrôle Permanent
	Mauvaises pratiques de recouvrement	3	Faible	Service Suivi & Recouvrement
	Demande de crédit non traité	3	Elevé	Service Crédit
	Rendez-vous de visite non respecté	2	Elevé	Service Crédit
	Montant /durée de crédit non conforme à demande	7	Faible	Service Crédit
	Opération non inscrite dans le livret	1	Elevé	Service Contrôle Permanent
	Délai de traitement des demandes de crédit	1	Faible	Service Crédit



Rapport global pays ou désagrégé par agences. Périodes variables

- Taux de satisfaction des plaignants
- Taux de résolution des plaintes (période vs délai)
- Nombre de plaintes traitées en retard
- **Nature des plaintes les plus récurrentes**
- Répartition par types de plaintes
- **Répartition des plaintes par catégories d'agents / services techniques (les + indexés par ex.)**
- **Répartition des plaintes par catégories de clients (Anciens vs Nouveaux)**
- Nombre de clients appelés après traitement
- Taux de reformulation / escalade (clients insatisfaits ayant reformulé leur plainte)
- Etc.

Exemple de reporting



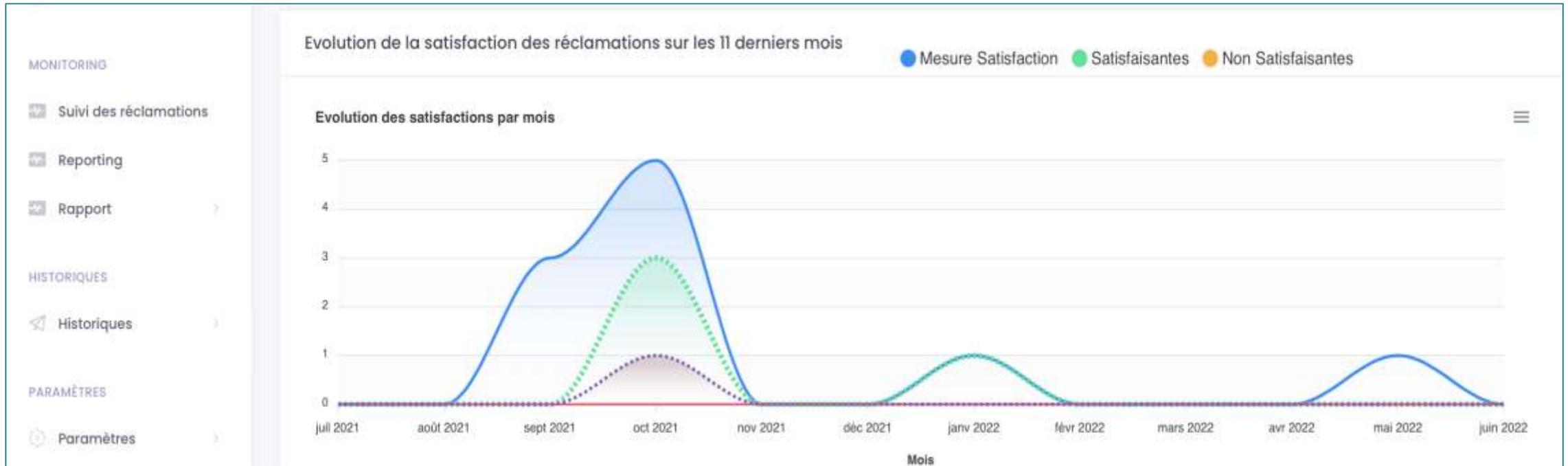
RAPPORT UEMOA

Période : 1 janv. 2020 au 1 févr. 2021

Rapport global des réclamations

Type Client	Client	N° compte	Téléphone	Agence	Catégorie réclamation	Objet réclamation	Canal de réception	Fonction de traitement	Staff traitant	Status
COMPTE ENTREPRISE	BOG GHANA	872739592968	70555579	ADMINISTRATION PLATEFORME DMD	INSUBORDINATION	Manque de respect	APPEL TELEPHONIQUE	PRODUCTION	Onesine LEWHE	Archivé
COMPTE ENTREPRISE	QOSF SENEGAL	62312357896	96783747	PRODUCTION	COMPTE CHEQUE	Demande d'ouverture de compte	EMAIL			Transféré dans l'unité concerné
A TITRE PERSONNEL	BOG GHANA		70555579	DIRECTION DMD	COMPTE EPARGNE ORDINAIRE	Relevé trimestriel non reçu	APPEL TELEPHONIQUE	ADMINISTRATION PLATEFORME DMD	PILOTE DMD	Archivé
COMPTE ENTREPRISE	AMIR RWANDA	108931137	70555581	EXPLOITATION	COMPTE EPARGNE ORDINAIRE	Relevé trimestriel non reçu	EMAIL			Transféré dans l'unité concerné
A TITRE PERSONNEL	Barthelemy DIONE		778440342	PRODUCTION	OPERATIONS GAB	Débit à tort GIM	APPEL TELEPHONIQUE	EXPLOITATION	Michael HOUANYE	affecté à un staff
A TITRE PERSONNEL	Edgar AYENA		96055506	DIRECTION DMD	INSUBORDINATION	Manque de respect	WEB	ADMINISTRATION PLATEFORME DMD	PILOTE DMD	Archivé
A TITRE PERSONNEL	prénom1 nom1		5418519856	ADMINISTRATION PLATEFORME DMD	INSUBORDINATION	Manque de respect	SMS			Archivé
A TITRE PERSONNEL	Nelson AZONHOU		67275158	ADMINISTRATION PLATEFORME DMD	COMPTE EPARGNE ORDINAIRE	Relevé trimestriel non reçu	EMAIL			Transféré dans l'unité concerné
COMPTE ENTREPRISE	QOSF SENEGAL	62312357896	96783747	EXPLOITATION	COMPTE EPARGNE ORDINAIRE	Relevé trimestriel non reçu	APPEL TELEPHONIQUE	EXPLOITATION		Transféré dans l'unité concerné
COMPTE ENTREPRISE	BOG GHANA	872739592968	70555579	COMPTABILITE DMD	OPERATIONS GAB	Débit à tort GIM	EMAIL	PRODUCTION		Transféré dans l'unité concerné

Exemple de reporting



Exemple de reporting



DASHBOARD

Cumulative Statistics

2198

Feedback received

1865

Complaints received

333

suggestions received

153

Denunciations received

0

Total number of inquiries received

1564

Feedback resolved

1329

resolved complaints

235

Suggestions addressed

94

Justified denunciations

419183

Total sms available in the system

634

Feedback being handled

536

complaints being handled

98

Suggestions being addressed

38

Not justified denunciations

46 day (s)

In average to handle a Feedback

36 day (s)

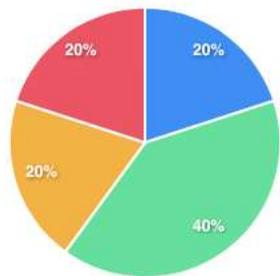
In average to handle a complaint

56 day (s)

In average to address a suggestion

21

Denunciations pending processing



- SMS
- APPEL TELEPHONIQUE
- EMAIL
- WEB

Formalisez !



▪ Document de Processus

- Finalité et objectifs du mécanisme
- Indicateur, Mode de calcul, Fréquence d'analyse
- Données d'entrée et Données de sortie
- Étapes globales du processus
- Clients et fournisseurs du processus
- Interfaces et Exigences
- Moyens et Méthodes indispensables du processus
- Documents associés
- Logigramme
- Risques potentiels et Mesures

▪ Document de Procédures (Guide de Gestion)

- Pour chaque grande phase
 - Décrire ce que doit faire chaque acteur
 - Quels supports/documents doivent être utilisés
- Décrire les activités d'analyse et de rapportage (le processus avait mis l'accent uniquement sur ce qui concerne le circuit de traitement d'une plainte)
- Décrire la revue du processus

Facteurs de succès



✓ Implication du top management

- Mobilisation & Motivation
- Formation et sensibilisation
- Affectation des ressources
- Décisions d'amélioration

✓ Communication sur le mécanisme à l'endroit des clients

✓ Facilitation de l'expression des plaintes

✓ Contrôle de la mise en œuvre du mécanisme

✓ Intégration du processus Gestion des plaintes dans les processus supports de l'institution

✓ Alignement sur les documents de gestion (règlement intérieur, code d'éthique, etc.)

✓ Communication sur les améliorations issues des plaintes des clients



**« Si le seul outil que vous avez est un marteau,
vous verrez tout problème comme un clou »**

A SUIVRE: CONFORMITÉ AUX STANDARDS LES EXIGENCES MINIMALES

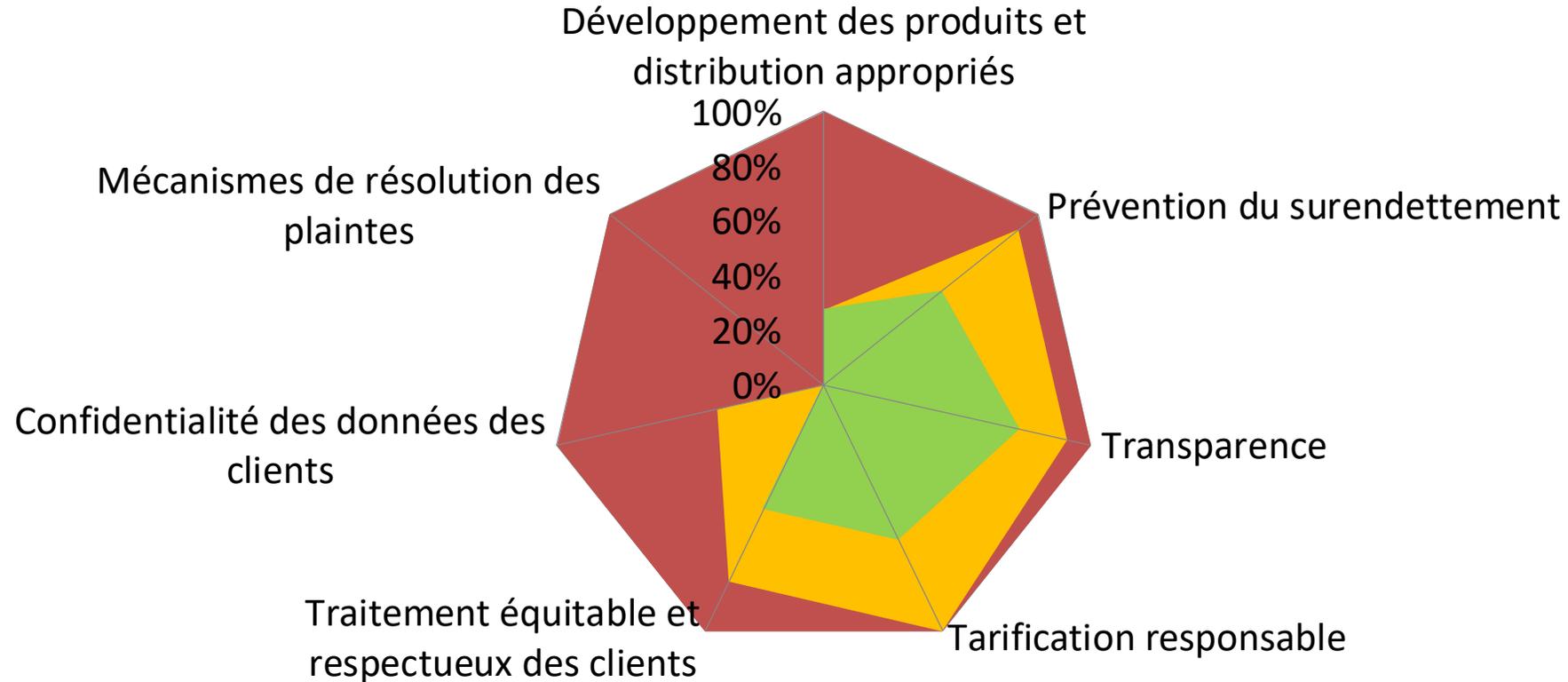
SERIE DE MISE EN OEUVRE #4

MÉCANISME DE GESTION DES RECLAMATIONS

Des questions?



Conformité aux Standards de PC – Point de départ



- ▶ Norme 7.1 : Existence de mécanisme **efficace**
- ▶ Norme 7.2 : Information des clients sur droits et canaux
- ▶ Norme 7.3 : : Exploitation des données pour **l'amélioration**

Conformité aux Standards de PC - niveau d'entrée - exigences minimales

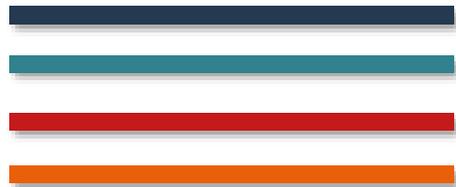


Il y a 3 indicateurs du niveau d'entrée

- Les clients ont un moyen de soumettre des plaintes à des personnes autres que leur agent de crédit et le superviseur de cette personne.
- L'institution dispose d'au moins deux canaux de réclamation gratuits et accessibles aux clients.
- L'institution affiche des informations sur la façon de soumettre une plainte dans les succursales, chez les agents, dans la documentation du produit et dans tous les canaux numériques qu'il utilise pour fournir des services aux clients.



MERCI



Restez connectés!

Voulez-vous recevoir des notifications sur les évènements à venir, les nouveaux outils et ressources?

Inscrivez-vous à notre newsletter

Nouvelles Normes Universelles publiées en Février 2022!

Téléchargez ici les nouvelles normes

Anne-Laure Behaghel, CP Pathway Manager: annelaure@sptfnetwork.org

Commentaires et questions: cpathway@sptfnetwork.org