

# UGAFODE Ouganda: à l'écoute des réclamations client<sup>1</sup>



AMFIU



## CONTEXTE

UGAFODE (Uganda Agency for Development) Microfinance Limited a été créée en 1994 en tant qu'ONG, pour fournir des services financiers à la population ougandaise économiquement active. UGAFODE est devenue une société à responsabilité limitée en 2010, en préparation à sa transformation en « Microfinance Deposit Taking Institution » (institution de microfinance habilitée à collecter les dépôts) en 2011. Depuis, l'institution s'est développée en étendant son réseau à douze agences offrant des services de prêt, d'épargne, d'assurance et de transfert d'argent (voir indicateurs de performance dans le **tableau 1**).

Sa mission est de promouvoir le développement économique, social et global de ses clients, en offrant des services de microfinance de qualité qui permettent d'accroître les revenus des ménages. L'accent mis par UGAFODE sur la GPS et la protection du client fait partie intégrante de son plan stratégique. Parmi ses valeurs fondamentales, le respect et la dignité des clients sont clés — comme en témoigne la devise de l'institution : « We listen, we care » (« Nous écoutons, nous prêtons attention »). Dans le cadre de cet engagement, UGAFODE propose des services financiers centrés sur le client, tenant compte des besoins et de l'avis de ces derniers.

La création du Système de gestion des réclamations client (SGRC) d'UGAFODE est une conséquence de l'engagement de la direction à mettre l'excellence du service client au cœur de la stratégie de développement de l'institution. Wilson Twamuhabwa, le PDG, explique

ainsi : « Nous sommes convaincus que face à la concurrence sur notre marché, notre meilleure arme est d'offrir des produits et services qui répondent aux besoins de nos clients, grâce aux échanges constants et ouverts que nous entretenons avec ces derniers ». Pour cette raison, la direction d'UGAFODE a entrepris d'intégrer les Principes de protection des clients dans l'activité de l'institution.

Cette étude de cas décrit le Système de gestion des réclamations client d'UGAFODE, et montre comment il respecte le Principe de protection des clients n°7 (mécanismes de résolution des plaintes)<sup>2</sup> ainsi que les

**Tableau 1 : principaux indicateurs de performance**

Indicateur/année	2011	2012	2013
Nb de prêts en cours	6 099	9 127	10 281
Encours brut de prêts (K US\$)	3 616	5 307	6 996
Nb d'épargnants volontaires	14 346	27 634	38 220
Encours d'épargne (K US\$)	207	1 606	3 114
PAR 30 (%)	3,06	3,43	3,88
OSS (%)	122	104	103
% de femmes parmi les clients	28	31	33
% de clients ruraux	71,7	77,4	81,6
Taux de rétention des clients (%)	47	53	57
Nb d'employés	120	149	155
Nb d'agences	9	12	12

### Encadré 1 : Le Fonds de la Performance Sociale

Le Fonds de la Performance Sociale<sup>3</sup> (PS) pour les réseaux a été mis sur pied en vue d'intégrer les Normes Universelles de la Gestion de la Performance Sociale<sup>4</sup> dans les institutions de microfinance. Le Fond de la Performance Sociale travaille avec 10 réseaux qui gèrent des projets d'une durée de 18 mois pour documenter l'apprentissage ainsi que les expériences issues des solutions innovatrices et d'appliquer les pratiques essentielles des Normes Universelles. En outre, ils soutiennent leurs membres afin d'être entièrement ou partiellement en conformité avec une ou plusieurs composantes des Normes Universelles. Bénéficiant du soutien de la Fondation Ford, le Fonds est géré par le Microfinance Centre (MFC), un centre de ressources de la microfinance et un réseau desservant l'Europe, les régions de l'Asie Centrale et au delà.

<sup>1</sup> Cette étude de cas a été rédigée par Adia Joseph (responsable GPS, UGAFODE), et relue par Leah Wardle (Smart Campaign). Pour toute information complémentaire sur l'institution, voir : [www.ugafode.co.ug](http://www.ugafode.co.ug)

<sup>2</sup> Les Principes de protection des clients (PPC) ont été définis en 2008, lorsqu'a été reconnu le besoin de rendre l'engagement des IMF envers le bien-être de leurs clients à la fois explicite et applicable. Voir le site [www.smartcampaign.org](http://www.smartcampaign.org) pour plus de détails.

<sup>3</sup> Pour en savoir plus, voir [www.mfc.org.pl/en/content/social-performance-fund](http://www.mfc.org.pl/en/content/social-performance-fund)

<sup>4</sup> Les Normes universelles sont un ensemble de normes de gestion qui s'appliquent à toutes les IMF poursuivant un double objectif, financier et social. Pour en savoir plus : [www.sptf.info/spmstandards/universal-standards](http://www.sptf.info/spmstandards/universal-standards)

Normes universelles de gestion de la performance sociale (voir en **annexe 1** pour plus d'informations).

### APERCU DE L'INSTITUTION

#### Politique de service client

La politique de service client d'UGAFODE, approuvée par son conseil d'administration, définit les systèmes mis en place par l'institution pour prendre en compte les réclamations des clients. Entre autres, cette politique souligne les points suivants :

- Les réclamations client doivent être prises au sérieux,
- Les réclamations doivent faire l'objet d'une enquête approfondie, sans parti pris,
- Les réclamations doivent être réglées et une réponse apportée au client dans un délai maximum de 14 jours,
- Une réponse rapide doit être donnée au client, y compris pour les réclamations non réglées,
- Les réclamations non réglées doivent être transmises aux départements/unités appropriés, et un retour doit être apporté dans un délai de 14 jours.

#### Organisation du reporting

UGAFODE a mis en place une organisation claire pour la gestion des réclamations client, de l'agence à la direction de l'institution et au conseil d'administration, ainsi qu'au niveau de la supervision (Bank of Uganda), ainsi que l'indique le graphique 1. Chaque agence dispose d'un chargé de relations client responsable des questions quotidiennes relevant du service client, qui rend compte au chef d'agence.

Les clients ont aussi un accès illimité au chef d'agence pendant les heures de bureau. C'est une politique de la « porte ouverte », où chaque client est libre d'entrer dans le bureau du chef d'agence s'il estime que sa réclamation n'a pas été traitée par le personnel de terrain. Par ailleurs, les clients peuvent aussi appeler une ligne directe pour joindre le secrétariat du PDG, notamment ceux qui jugent que leur réclamation n'a pas été intégralement comprise ou prise en compte par l'agence en question.

Chaque chef d'agence est responsable des relations client au sein de son agence, et rend compte au siège sur ce point. Le chef d'agence transmet au superviseur du siège (chaque semaine) une liste des réclamations reçues (régérées ou non) (voir l'outil de reporting en annexe 2). Le superviseur du siège contrôle la fonction de service client au niveau institutionnel et rend compte à la direction/au PDG en ce qui concerne les relations client, notamment pour les réclamations non réglées.

En termes de contrôle qualité, les départements d'audit interne et de gestion des risques vérifient si les plaintes des clients ont été analysées de façon équitable et complète, et si elles ont été réglées dans les délais voulus. Ils passent en revue toutes les réclamations soulevées. Des appels téléphoniques et des visites de suivi sont réalisées sur la base d'un échantillon, suivant le type de réclamation. Toutes les plaintes relatives à un traitement inéquitable des clients par le personnel font l'objet d'un suivi direct.

### DETAIL DU SYSTEME

Le processus de gestion des réclamations client d'UGAFODE s'appuie sur quatre points importants :

#### Sensibilisation des clients sur leur droit à se plaindre

L'institution a formé un groupe d'agents de crédit aux Principes de protection des clients. Les formations des clients permettent de les sensibiliser au recours aux boîtes de suggestion, au registre des plaintes des clients, au bureau de relations client, au bureau du chef d'agence, ainsi qu'à la ligne directe pour le bureau du PDG. Les chargés de relations client d'UGAFODE sont aussi formés à la protection du client ; ils interagissent avec les clients qui viennent en agence, et parlent aux clients du système de gestion des réclamations.

Le PDG participe également à des entretiens de radio en langue locale, qui lui permettent d'informer davantage les clients sur ce processus. Ces émissions de radio ont lieu deux fois par mois dans différentes régions, sur des radios locales, avec une couverture large dans chaque région. Ces programmes servent à promouvoir les produits de l'institution et à partager des informations sur des sujets divers, pertinents pour les clients actuels ou potentiels de l'institution ; les auditeurs peuvent appeler pour poser des questions. Ce programme a notamment abordé les sujets de la gestion de l'endettement, de l'épargne, des négociations avec les institutions financières, des droits et devoirs du client. Chaque émission dure une heure. UGAFODE signe des contrats avec les stations de radio locales, pour assurer un temps d'écoute garanti à une heure et un jour fixes, qui sera annoncé au cours de la semaine précédente pour attirer un public large. Comme ces contrats avec les stations de radio sont par nature à long terme, l'institution bénéficie d'un temps d'écoute à prix attractif.

#### Des canaux variés de collecte des réclamations

UGAFODE collecte les réclamations des clients de

différentes manières, et s'assure que les clients soient libres de donner leur avis sur les produits et services, ainsi que sur le comportement du personnel, sans se sentir intimidés. Le fonctionnement du système est le suivant :

- Toutes les agences disposent de boîtes à suggestions stratégiquement placées, pour collecter des réclamations écrites. Les clés de la boîte sont détenues par le chef d'agence.
- Toutes les agences ont un registre des réclamations/ félicitations pour collecter les réclamations écrites.
- Toutes les agences disposent d'un bureau d'information géré par un chargé de relations client (CRC) dédié, pour collecter les plaintes verbales des clients. Le CRC enregistre les réclamations non réglées dans le registre des réclamations et les fait remonter au chef d'agence, qui analyse les plaintes chaque jour. Lorsque ces dernières sont réglées, le chef d'agence les retire du registre.
- Les clients peuvent aussi appeler le PDG sur une ligne directe reliée à son secrétariat, dont le numéro leur a été indiqué lors des émissions de radio. Le secrétariat prend note des sujets mentionnés ; le PDG appelle le client, demande au département concerné de gérer les questions soulevées, et informe le client en retour.

### Encourager les réclamations

UGAFODE a également décidé d'encourager les réclamations, en réduisant les barrières formelles entre les clients et la direction. Dans ce but, le bureau de chaque chef d'agence a été déplacé dans le hall de l'agence, afin que les clients puissent y entrer et obtenir à tout moment une réponse de la direction à leurs questions.

Pour développer un environnement favorable aux réclamations, UGAFODE a aussi réfléchi plus largement au rôle du personnel, et décidé de :

- Former tous les employés aux Principes de protection des clients et aux relations client. Tous les nouveaux employés reçoivent cette formation dans le cadre de leur orientation initiale. De plus, UGAFODE organise des « cours de recyclage » sur les relations client et la protection du client, au cours d'ateliers d'équipe annuels. UGAFODE a également 2 formateurs en protection du client dans chaque agence, qui guident les nouveaux employés après leur formation.
- Ajuster l'outil d'évaluation du personnel, pour mettre l'accent sur des indicateurs de performance sociale, y compris des paramètres tels que la gestion du temps, la qualité du service (mesurée en fonction du délai de traitement, du nombre de réclamations / félicitations

attribuées à l'employé, du nombre de clients servis, etc.), l'intégrité et le travail d'équipe.

### Consigner et produire des rapports sur les réclamations

Les plaintes des clients (y compris verbales) et les réclamations placées dans les boîtes à suggestions sont consignées dans le registre des réclamations / félicitations des clients. Le chef d'agence examine le registre quotidiennement. A la fin de la semaine, l'agence compile toutes les plaintes, réglées ou non, à partir du fichier du registre des réclamations client et de la boîte à suggestions (voir modèle de reporting en annexe 2 ci-dessous) et le transmet au siège de l'institution.

Généralement, les réclamations liées à la qualité du service (délai de traitement, questions concernant les comptes, etc.) sont gérées au niveau de l'agence. La plupart des cas de transmission au siège concernent des plaintes à propos de caractéristiques produit ou de canaux de distribution : requêtes concernant des distributeurs de billets, comportement non éthique du personnel (par ex. demande de dessous-de-table, proscrite par la politique des ressources humaines). Le chef d'agence fait remonter au siège les plaintes qui ne peuvent être réglées au niveau de l'agence (ex. demande de réduction de taux d'intérêt ou commissions, demande de distributeur de billets, etc.), par l'intermédiaire du superviseur en charge des relations client. Le chef d'agence informe le client de cette transmission.

Au siège, le superviseur passe en revue les réclamations remontées des agences, contacte les clients si nécessaire, et propose des recommandations à la direction, dans l'objectif de régler la plainte. Il/elle informe le chef d'agence de la décision de la direction, et le chef d'agence informe alors le client dans les 14 jours. Les réclamations sont réparties entre les principales catégories suivantes : instruction du prêt, ouverture de compte, frais et commissions, transferts, canaux de distribution, etc., et assorties de recommandations pour une prise de décision par la direction, suivant la nature de la plainte. Le rapport est discuté au cours des réunions hebdomadaires des cadres de direction.

La Banque centrale exige également que toutes les institutions financières supervisées (telles qu'UGAFODE) produisent un rapport semestriel sur le règlement des plaintes des clients. Ce rapport soumis à la banque centrale comprend une synthèse du nombre de réclamations soulevées au cours de la période, dans divers domaines, et les actions prises par l'institution.

En termes financiers, la mise en œuvre de ce système ne coûte pas très cher, dans la mesure où les outils utilisés sont simples et peu coûteux. Le principal coût du processus est la formation continue du personnel, mais on peut le réduire en ayant des formateurs formés en interne, qui continuent de guider les autres employés sur les thèmes des relations client et des droits de ces derniers. En termes de temps, les activités nécessaires au système font partie de la description de poste des employés concernés, et il ne s'agit donc pas d'alourdir la durée de travail.

### EFFICACITE, COÛTS ET EFFETS POSITIFS

Le système est efficace, dans la mesure où il permet à l'institution d'obtenir un assez bon retour d'information des clients sur ses services. Les réclamations reçues sont étudiées dans des délais très courts et gérées de façon appropriée. Hormis les questions et demandes de clarification, une agence reçoit en moyenne 8 réclamations par mois concernant ses services. En 2012, à titre d'exemple, la majorité des plaintes ont concerné l'instruction des prêts et le taux d'intérêt, ainsi que l'indique le **graphique 1**.

Par ailleurs, les boîtes à suggestions n'ont pas été efficaces. Le registre des réclamations est assez efficace, mais utilisé seulement par les clients pouvant lire et écrire. Les clients sont en majorité illettrés et ont tendance à se plaindre verbalement auprès du chef d'agence, ou appellent les émissions de radio auxquelles participe le PDG.

Le Système de gestion des réclamations clients a été utile à UGAFODE sur plusieurs plans :

#### Prise de décision

Le système a créé l'opportunité pour l'institution de recevoir l'avis des clients sur les points suivants (et

d'améliorer ces derniers) :

- Produits et services : par exemple, dans quelle mesure les produits et services offerts correspondent aux besoins des clients en termes de tarif et commissions, accès, critères d'éligibilité, termes et conditions.
- Processus / canaux de distribution, notamment sur la facilité des processus et procédures, leur accessibilité et disponibilité.
- Attitude des employés, par exemple dans quelle mesure ces derniers sont à l'écoute et accueillants, leur niveau de connaissance, intégrité et professionnalisme dans la relation avec les clients, et comment ils traitent ces derniers.

UGAFODE prend au sérieux l'avis de ses clients, et a pris un certain nombre de décisions importantes en conséquence. En particulier, UGAFODE a :

- Révisé ses produits de prêt à l'agriculture et son micro-prêt hypothécaire ; et introduit des périodes de grâce, sur l'avis de ses clients,
- Réduit les taux d'intérêt sur ses produits de prêt, de façon générale,
- Révisé sa prime d'assurance sur les crédits, de 1% à 0,85%.
- UGAFODE pilote actuellement une plate-forme de banque mobile, en réponse aux plaintes de ses clients concernant le coût du transport jusqu'aux agences pour effectuer les remboursements de prêts.

#### Image auprès du public

Prendre au sérieux les plaintes de ses clients aide UGAFODE à fidéliser ces derniers, et génère un bouche-à-oreille positif parmi les clients actuels et potentiels — UGAFODE estime qu'il s'agit là d'une approche moins coûteuse du marketing. Etablir une réputation institutionnelle positive renforce également la viabilité financière à long terme de l'institution.

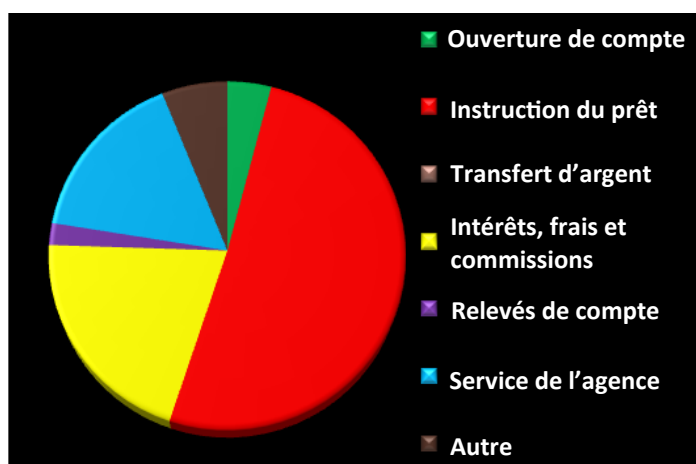
#### Amélioration de la position concurrentielle

L'attitude d'UGAFODE concernant les réclamations client l'a aidé à dépasser ses concurrents. Des clients de tout le pays ont élu UGAFODE parmi les IMF d'Ouganda dans lesquelles ils avaient le plus confiance, dans le cadre de l'initiative « Uganda Responsible Investment Award » (Prix de l'investissement responsable en Ouganda) sponsorisé par les Nations unies et la Communauté de l'Afrique de l'Est.

#### Effets positifs pour les clients

UGAFODE identifie également quatre principaux atouts de ce système pour ses clients. En effet, le système :

Graphique 1 : répartition des plaintes par catégorie



- Offre aux clients le moyen d'exprimer ce qu'ils pensent des services d'UGAFODE, ce qui en retour permet l'amélioration des produits et services, pour mieux répondre aux besoins des clients.
  - Aide les clients à mettre en lumière les cas de traitement inéquitable par des employés.
  - Encourage les clients à s'exprimer librement concernant leurs droits, tout en remplissant leurs devoirs envers l'institution.
  - Aide à construire une relation client positive à long terme avec l'institution.
- en compte les réclamations des clients
  - Installer des boîtes à suggestions dans toutes les agences
  - Prévoir des registres de réclamations client dans toutes les agences
  - Mettre en place un guichet de service client dans toutes les agences
  - Recruter des chargés de relations client dans toutes les agences
  - Former tous les employés d'UGAFODE aux relations client
  - Former tous les employés d'UGAFODE aux Principes de protection des clients, et sélectionner des employés en agence pour gérer la mise en œuvre de ces principes au niveau de chaque agence
  - Informer l'ensemble du personnel sur le processus de gestion des clients
  - Réaliser une campagne média, par le biais d'émissions de radios, pour informer les clients sur les services et les procédures de réclamation d'UGAFODE.

### DEVELOPPEMENT DU SYSTEME

#### Démarrer

En 2011, UGAFODE s'est lancé dans un processus d'intégration de la gestion des performances sociales et des Principes de protection des clients dans sa stratégie et ses opérations ; le Système de gestion des réclamations client a été développé dans ce cadre. Avec l'appui de son partenaire Oikocredit, UGAFODE a commencé par mener une auto-évaluation institutionnelle sur la base des Principes de protection des clients. Cette évaluation lui a donné un aperçu de ses forces et faiblesses en termes de pratiques de protection du client, et l'a aidé à développer un plan d'action institutionnel.

#### Cibler des actions à effet rapide

Dans son plan d'action institutionnel, UGAFODE a ciblé les lacunes identifiées. Pour s'attaquer aux principales d'entre elles, l'institution a conçu des initiatives relativement simples, peu coûteuses et rapides à mettre en œuvre, nécessitant un investissement minimal et tenant compte des contraintes budgétaires. Les actions suivantes en ont fait partie :

- Inclure les relations client dans les objectifs stratégiques de l'institution, pour permettre à la direction de lancer diverses activités visant à prendre

### DÉFIS DE MISE EN ŒUVRE

Parmi les principaux défis ayant un impact sur une mise en œuvre réussie d'un système efficace de gestion des réclamations client, UGAFODE a relevé les points suivants :

**Implication inadéquate du personnel :** UGAFODE reconnaît que l'implication et la motivation des employés sont essentiels pour créer un environnement favorable, dans lequel les clients soient libres de donner leur avis sur la qualité des services, et ne soient pas sanctionnés pour avoir apporté des remarques ou des réclamations. Pour éviter cela, on peut :

- Mener une enquête de satisfaction auprès du personnel, et s'appuyer sur ses résultats pour prendre en compte les points pouvant affecter la motivation et la performance du personnel

#### Encadré 2 : bonnes pratiques de gestion des réclamations client

- Une politique écrite impose de prendre au sérieux les réclamations client, de les analyser de façon approfondie et de les régler dans des délais appropriés, sans parti pris.
- Un système de gestion des réclamations client est en place, dispose de ressources humaines dédiées, et est activement utilisé. (De simples boîtes à suggestions ne sont pas suffisantes, en général.)
- Les clients sont informés de leur droit à se plaindre, et savent comment soumettre une réclamation à la bonne personne.
- Les employés sont formés à gérer les réclamations et à les transmettre à la bonne personne, pour qu'elles soient analysées et réglées.
- L'audit interne, ou tout autre système de contrôle, vérifie qu'un règlement satisfaisant est apporté aux réclamations.
- Les informations issues des plaintes servent à améliorer les produits, les techniques de vente et autres interactions avec les clients.

- Inclure les relations client dans les principaux critères d'évaluation des employés
- Sensibiliser les employés en continu, pour qu'ils perçoivent l'avis des clients comme une opportunité de les aider à améliorer le service.

**Le niveau d'illettrisme des clients** peut limiter l'utilisation d'outils, tels que les boîtes à suggestions, puisque ces clients ne peuvent ni lire ni écrire.

**Les craintes des clients :** certains clients craignent de mentionner des cas de mauvais traitement par des employés, notamment des agents de crédit, car ils ont peur dans ce cas d'être exclus des services de l'institution. Pour éviter cela, une sensibilisation constante des clients est nécessaire, notamment par le PDG lors des programmes radio, en encourageant les clients à se sentir libres d'exprimer leur insatisfaction à propos des services offerts.

**Un environnement peu favorable :** même si un chargé de relations client dédié est présent dans le hall de l'agence, l'environnement de front office gêne parfois la libre expression de l'avis du client, notamment si le hall est bondé. Dans un tel cas, un client peut être réticent à exprimer une plainte, car d'autres clients peuvent facilement l'entendre.

**Des délais dans le retour apporté au client :** parfois, l'institution met du temps à revenir vers le client. On peut améliorer ce point en réduisant le délai de règlement des plaintes, grâce à des rapports hebdomadaires des agences. L'agence fait une synthèse des cas de réclamation non réglés, et explique pourquoi ils n'ont pu trouver de solution. Les réclamations doivent être réglées dans un délai de 14 jours, le client étant tenu au courant du stade de prise en compte de sa plainte.

**Règlement non satisfaisant :** certains clients peuvent avoir l'impression que leur réclamation n'a pas été correctement prise en compte et quitter l'institution. Exemple : un client a remis à un agent de crédit son échéance de remboursement de prêt sans qu'un reçu lui soit remis, l'agent refusant de délivrer ce dernier ; n'ayant pas de preuve du paiement, le client peut alors être contraint de payer de nouveau, et l'institution pourrait ne pas sanctionner l'agent de crédit, par manque de preuve suffisante à l'appui de la plainte du client.

### AMELIORER LE SYSTEME

Il existe de nombreux moyens d'améliorer un système de gestion des réclamations, pour le rendre plus efficace

et qu'il corresponde davantage aux Normes universelles. En particulier, il est possible de :

- Mettre en place une ligne d'appel gratuite pour les réclamations client, ce qui sera favorable aux clients ruraux à faibles revenus, surtout si le trajet jusqu'à l'agence coûte cher
- Mieux faire connaître le système de gestion des réclamations, par ex. grâce au site Internet de l'institution, à des affiches ou prospectus, etc., traduits en langues locales
- Mener régulièrement des enquêtes de satisfaction auprès des clients. Cela permettra d'obtenir également l'avis des clients qui estiment qu'ils ne peuvent pas se plaindre librement par le système mis en place
- Explorer et développer d'autres outils plus faciles d'utilisation pour les clients, notamment ceux qui ne savent ni lire ni écrire.

### LEÇONS TIREES

UGAFODE tire une série de leçons clés de son expérience, et encourage d'autres institutions de microfinance à les prendre en compte pour définir et mettre en œuvre des systèmes similaires au sein de leur organisation. Ces enseignements sont les suivants :

Une gestion réussie des plaintes des clients commence par un engagement et une supervision stratégiques claires de la part du conseil d'administration et de la direction, définies dans la politique de relations client de l'institution.

Il est important d'avoir en place des systèmes, outils, processus et procédures permettant de recevoir et régler les commentaires/plaintes des clients.

Ces systèmes, outils, processus et procédures permettant de recevoir et régler les commentaires/plaintes ne seront efficaces que si l'institution a obtenu l'engagement d'employés formés et motivés, prêts à être à l'écoute et à faire un effort de plus pour s'assurer que les réclamations sont reçues et réglées dans des délais courts.

Les institutions doivent créer un environnement où le personnel, les outils et procédures en place ne gênent ni ne découragent les clients de donner un avis crucial pour l'institution.

Un bon système de règlement des plaintes est un système dans lequel les clients n'ont aucune crainte de donner leur avis sur ce qu'ils pensent des services, des processus en place, etc.

Pratique essentielle	Notes sur le Système de gestion des réclamations clients d'UGAFODE
1A. L'institution possède une stratégie pour atteindre ses objectifs sociaux.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• UGAFODE a mis en place un plan stratégique sur 5 ans ainsi qu'un plan d'affaires (révisé chaque année) qui définissent ses objectifs économiques et sociaux.</li> <li>• UGAFODE estime qu'un bon service client est un point stratégique clé pour atteindre ses objectifs économiques et sociaux.</li> <li>• La fidélisation du client, qui est l'un des impacts positifs du Système de gestion des réclamations client, est l'un de ses indicateurs sociaux.</li> </ul>
2A. Les membres du conseil d'administration tiennent l'institution responsable de la mission et des objectifs sociaux.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le CA assure son rôle de surveillance en examinant et approuvant les plans stratégique/d'affaires qui définissent les objectifs économiques et sociaux. Ces objectifs incluent la croissance et la fidélisation de la clientèle cible, par une offre de services financiers orientés client.</li> <li>• Le CA a approuvé la Politique de service client, qui définit les procédures pour une prise en compte des plaintes des clients.</li> </ul>
2B. La direction supervise la mise en place de la stratégie de l'institution pour réaliser ses objectifs sociaux.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comme mentionné plus haut, la direction d'UGAFODE fixe les objectifs sociaux dans son plan stratégique approuvé par le CA, et les met en œuvre.</li> <li>• Les stratégies pour atteindre les objectifs d'indicateurs sociaux incluent la compréhension des besoins des clients, grâce au feedback de ces derniers, et à sa prise en compte par l'institution.</li> </ul>
2C. Le recrutement, l'évaluation et la reconnaissance des employés se basent sur des critères de performance à la fois sociaux et financiers.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le système d'évaluation inclut des paramètres financiers et non financiers tels que le délai de traitement, l'intégrité, le travail en équipe et la fidélisation des clients, critères qui sont tous liés à la qualité du service client.</li> </ul>
4b2. L'institution communique proactivement avec les clients, et utilise un langage qu'ils peuvent facilement comprendre. (Norme de protection des clients 3.2)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• UGAFODE nomme aux postes de front office (chargé de relations client, agents de crédit, responsables ventes &amp; marketing, caissiers, chefs d'agence) des employés capables de communiquer couramment dans les langues locales, pour permettre aux clients d'échanger facilement avec eux.</li> <li>• Les brochures et documents de formation destinés aux groupes (argumentaires de vente) sont traduits en langues locales.</li> <li>• Les employés reçoivent des formations initiale et de « recyclage » annuel sur les produits et services, les processus, le service client et la protection du client.</li> </ul>
4C. Traitement équitable et respectueux des clients.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le système de gestion des réclamations offre aux clients l'opportunité d'informer l'institution sur des cas de mauvais traitement. Ils ont la possibilité de faire remonter leur plainte, grâce à la ligne directe d'appel du PDG.</li> <li>• Les départements d'audit interne et de gestion des risques vérifient par sondage la règlement des plaintes, et recueillent aussi grâce à ces dernières un retour sur les services offerts.</li> <li>• Le personnel de crédit est formé à adopter les politiques, procédures et pratiques prévues dans le Manuel de crédit de l'institution.</li> <li>• Plutôt que de recourir à des agents de recouvrement externes, l'institution a recruté des agents en interne, qui opèrent dans les limites fixées par la politique de l'institution, et suivant les procédures de recouvrement prévues.</li> </ul>
4E. L'institution dispose de mécanismes réactifs et rapides pour régler les problèmes et réclamations des clients, et utilise ces mécanismes pour résoudre les problèmes et améliorer ses produits et services.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• UGAFODE a une politique de gestion des réclamations et des outils de communication à disposition des clients, auxquels ces derniers peuvent recourir s'ils ont des réclamations, ainsi qu'un personnel dédié, chargé de la gestion des réclamations.</li> <li>• Les réclamations sont compilées chaque trimestre, afin d'informer sur les principaux domaines de plainte ; ces informations servent à améliorer les produits et services.</li> </ul>
3A. L'institution comprend les besoins et préférences des différents types de clients.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le système de gestion des réclamations est l'un des moyens qui permettent d'obtenir un retour sur les besoins des clients. Une partie des avis reçus ont permis à l'institution de revoir ses produits et d'en introduire de nouveaux, par exemple un prêt scolaire.</li> </ul>

**Pour en savoir plus :**

UGAFODE : [www.ugafode.co.ug](http://www.ugafode.co.ug)

UGAFODE sur le MIX Market : [www.mixmarket.org/mfi/ugafode](http://www.mixmarket.org/mfi/ugafode)

Réseau AMFIU : [www.amfiu.org.ug](http://www.amfiu.org.ug)

Microfinance Centre : [www.mfc.org.pl](http://www.mfc.org.pl)

Social Performance Task Force : [www.sptf.info](http://www.sptf.info)

## ANNEXE 2 : FORMULAIRE DE REPORTING SUR LES RECLAMATIONS CLIENT D'UGAFODE

Agence : \_\_\_\_\_

Période finissant le : \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

### Section A : résumé des réclamations

Catégorie	Ouverture de compte	Instruction du prêt	Transfert de fonds	Frais, commissions	Utilisation de chèques	Opérations en DAB	Banque mobile / électronique	Relevés de compte	Services d'agence	Autre	Total
N° de réclamations reçues ?	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Réclamations non réglées dans un délai de 2 semaines après réception ? (Délai de traitement)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
N° de réclamations non réglées ?	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Combien de plaintes n'ont pas nécessité d'actions complémentaires ?	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Combien de cas ont nécessité le règlement d'indemnités au client ?	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Quel a été le montant total d'indemnités versées à des plaignants, au cours de la période ?	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

### Section B : détail des réclamations non réglées

Date de réclamation	N° de réf.	Agence	Précisions sur le client	Détail de la réclamation	Action(s) prise(s)

### Section C : réclamations récurrentes

L'institution financière a-t-elle identifié des problèmes récurrents ou systémiques, au cours de la période ? Si oui, merci de préciser.	