



# Enquêtes de satisfaction et de départ de la clientèle d'Al Majmoua<sup>1</sup>

*Par: Masami Hayashi, MFN*

## 1. Introduction

Cette étude de cas offre un aperçu pratique de la façon dont Al Majmoua a développé et réalisé des enquêtes de satisfaction de la clientèle et des sondages de départ. Puisqu'Al Majmoua a mis en place des enquêtes qualitatives (groupes de discussion) il y a déjà quelques années, ce document décrit principalement le processus d'actualisation depuis les enquêtes qualitatives jusqu'aux enquêtes quantitatives actuelles. Ce cas fournit également des recommandations pour améliorer l'efficacité de ces enquêtes en relation avec les Normes Universelles de Gestion de la Performance Sociale, ainsi que quelques leçons générales pour les professionnels du secteur.

Cette étude de cas a été rédigée à l'intention des fournisseurs de microfinance qui cherchent à améliorer leurs pratiques par rapport aux Normes Universelles de Gestion de la Performance Sociale (« les Normes Universelles »). L'enquête de satisfaction de la clientèle et le sondage de départ d'Al Majmoua ont trait aux troisième et quatrième dimensions des Normes Universelles : respectivement la conception des produits, des services, des modèles de prestation et les canaux qui répondent aux besoins et préférences des clients; et traiter les clients de manière responsable. Voir l'annexe 1 pour davantage de détails sur la façon dont les enquêtes correspondent aux pratiques essentielles spécifiques et aux indicateurs.

### Encadré 1 : Le Fonds de Performance Sociale

Encadré 1 : Le Fonds de Performance Sociale

Le Fonds de Performance Sociale (Fonds SP) pour les réseaux est conçu pour intégrer les nouvelles normes universelles pour la gestion de la performance sociale. Le Fonds SP travaille avec 10 réseaux qui mènent des projets de 18 mois pour documenter l'apprentissage et l'expérience autour de solutions innovantes afin de mettre en œuvre les pratiques essentielles des normes universelles. Ils aident également leurs membres à se mettre totalement ou partiellement en conformité avec une ou plusieurs dimensions des normes universelles. Le Fonds, qui compte avec l'appui de la Fondation Ford, est géré par le Microfinance Centre (MFC), un centre de ressources et un réseau pour la microfinance desservant l'Europe, l'Asie centrale et au-delà.

<sup>1</sup> The development of this case benefitted from the insights of Youssef Fawaz, CEO, Michelle Touma, Research and Development Manager and Marwa Akoush, Research Assistant at Al Majmoua.

## 2. Le contexte

Al Majmoua - l'Association libanaise pour le développement - est une organisation non-gouvernementale libanaise indépendante. Elle a commencé comme programme de micro-crédit financé par Save the Children en 1994. En 1998, le programme s'est détaché de Save the Children pour devenir une ONG locale indépendante. Aujourd'hui Al Majmoua est la principale ONG de microfinance au Liban.

La mission d'Al Majmoua est de «promouvoir le développement durable par l'amélioration des conditions économiques et sociales des personnes à faible revenu, en particulier les micro-entrepreneurs et

les femmes, à travers l'offre de services financiers et non financiers, partout au Liban ». L'institution propose des prêts à des particuliers ayant peu ou pas accès aux mécanismes formels de prêt, afin de les aider à entreprendre des activités durables. L'organisation estime que les services financiers sont un droit plutôt qu'un luxe. Ils visent à avoir un impact tangible sur les variables économiques telles que l'augmentation des revenus ou une meilleure viabilité de l'activité, ainsi que d'influencer positivement les changements sociaux à travers l'autonomisation des femmes et l'amélioration de la qualité de vie.

Al Majmoua offre des prêts de groupe à des femmes (à partir de 200 jusqu'à 2000 dollars US), des prêts individuels à des prêts de micro-entrepreneurs (de 300 à 5000 dollars US), des prêts pour les employés (de 300 à 3000 dollars US), des prêts aux petites et moyennes entreprises (PME) (de 5500 à 15 000 dollars US), des prêts pour l'amélioration résidentielle (de 500 à 5000 dollars US), des prêts pour les technologies de l'information et de la communication (TIC) (de 500 à 10 000 dollars US), des prêts pour la reprise des études (de 300 à 500 dollars US), et les prêts Damej bénéficiant aux personnes ayant des besoins spéciaux (de 500 à 7500 dollars US).

Depuis 2006, Al Majmoua offre également des services non financiers, principalement aux femmes (emprunteurs et non-emprunteurs) : Services de développement d'entreprise (formation en gestion d'entreprise et en éducation financière, formation professionnelle, diagnostic de l'entreprise individuelle, programme d'entrepreneuriat pour les jeunes) ; amélioration de la qualité du produit et marketing (sessions d'amélioration et de contrôle de la qualité du produit, voyages d'entreprise, marketing et soutien à la commercialisation) ; développement personnel (sessions de développement personnel, séances de sensibilisation, développement de réseaux, « networking ») ; fourniture de boîtes à outils et d'équipement (relèvement post-conflit).

Les valeurs fondamentales d'Al Majmoua sont : l'inclusion, le professionnalisme, une éthique élevée et être axé sur la clientèle. En termes de performance sociale, Al Majmoua a fait l'objet d'une notation sociale en 2010 avec Planet Rating et a reçu un "4 -". En 2012, Al Majmoua est passé par le SPI de CERISE avec PlaNet Finance ; les résultats ont été de 56% pour le ciblage et la sensibilisation, de 64% pour l'adaptation des services, de 52% pour les avantages pour les clients et de 88% pour la responsabilité sociale.

**Tableau 1: Principaux indicateurs de la performance**

Secteur/an	2010	2011	2012	2013
Clients	23,487	28,795	36,726	44,215
Portefeuille de prêts (milliers de dollars US)	17,968	25,156	30,774	35,612
Portefeuille à risque % (>30 jours)	1.09%	0.60%	0.58%	0.80%
Départ des clients (%)	18.7%	27.6%	15.4%	19.0%
Sensibilisation des femmes (%)	41.0%	44.2%	48.8%	52.1%
Sensibilisation des clients ruraux (%)	N/A	42.7%	42.9%	43.6%
Personnel (total)	163	203	233	250
Roulement du personnel (%)	17.8%	18.1%	14.7%	8.8%

---

## L'enquête de satisfaction de la clientèle

Al Majmoua a lancé sa première enquête qualitative de satisfaction de la clientèle en 2009. La croissance d'Al Majmoua fut sans précédent en 2009, avec une augmentation du nombre de clients actifs proche de 50% entre 2008 et 2009. En conséquence le besoin s'est fait ressentir de revoir les procédures, les produits et canaux de distribution afin de répondre aux besoins croissants d'une clientèle en expansion. La première enquête a été menée à travers 12 discussions de groupe (évaluation qualitative de la satisfaction). Les objectifs de l'enquête étaient de comprendre le niveau de satisfaction globale des clients avec les produits et services d'Al Majmoua, et d'obtenir les moyens pour juger la performance de l'institution. En particulier, l'enquête visait à détecter une éventuelle modification des préférences des clients, ainsi qu'à recevoir des commentaires spécifiques pour une éventuelle adaptation de leurs produits et procédures. Il était également important d'évaluer la performance des réseaux de remboursement externes (où les clients d'Al Majmoua peuvent rembourser leurs prêts). Voir l'annexe 2 pour la liste des questions posées dans l'enquête de 2009.

Après l'analyse des résultats de l'enquête, Al Majmoua a revu la conception de ses produits de prêt, c'est-à-dire a augmenté les montants des prêts, a prolongé leur durée, et a ajusté le taux d'intérêt (en offrant en particulier un taux d'intérêt inférieur aux clients ayant été avec Al Majmoua pour trois cycles ou plus).

En 2012, Al Majmoua a décidé de refaire une enquête de satisfaction de la clientèle, en améliorant le questionnaire et les méthodes utilisés en 2009. Cela faisait partie de diverses initiatives de gestion de performance sociale sur lesquelles Al Majmoua avait travaillé depuis lors, en suivant les meilleures pratiques recommandées par la Social Performance Task Force (SPTF). L'étude de 2012-2014 a cherché à combiner des informations qualitatives avec des données quantitatives. Des discussions de groupes ont été complétées par une évaluation de la satisfaction quantitative à grande échelle menée par téléphone et par des enquêtes en personne. « Parfois, on dirait que les clients attendent leur chance d'exprimer soit leur satisfaction, soit leur insatisfaction, selon le cas », indique Mme Michelle Touma, responsable de la recherche et du développement (R&D) d'Al Majmoua. « L'enquête de satisfaction de la clientèle est un outil très important et direct pour « écouter » les clients et collecter les résultats qui peuvent ensuite être analysés quantitativement (contrairement aux discussions de groupes). »

***“Parfois, on dirait que les clients attendent leur chance d'exprimer soit leur satisfaction, soit leur insatisfaction” – Michelle Touma, Directeur R&D, Al Majmoua***

## Le sondage de départ des clients

Depuis 2011, Al Majmoua a travaillé sur de nombreux aspects de fidélisation des clients. Le taux d'abandon des clients a augmenté de 18,7% en 2010 à 27,6% en 2011. L'abandon a un effet sur le coût, le revenu et le rendement financier global. Autour de 2011, la concurrence sur le marché a également été de plus en plus intensive.

C'est dans ce contexte qu'un sondage pilote de départ des clients a été réalisé, afin de découvrir les raisons derrière l'augmentation du taux de d'abandon. La rétention des clients est également un bon indicateur indirect de la satisfaction des clients et de la performance sociale en général. En outre, en renouant le contact avec les anciens clients à travers les sondages de départ, ceux-ci peuvent être encouragés à emprunter de nouveau à Al Majmoua. L'institution estime que retenir un client est beaucoup moins coûteux que d'en trouver de nouveaux.

Les résultats ont montré que certains clients sont partis en raison des procédures d'Al Majmoua, notamment la vitesse de versement des prêts. Al Majmoua a travaillé à l'amélioration de l'efficacité et a progressivement réduit le délai entre la demande de prêt et le versement, passant de 14 jours en 2010, à 7-10 jours en 2011, 5-7 jours en 2011 et 3 jours avant la fin de 2012. Les résultats de l'enquête ont également révélé que la majorité des clients sortants ne prennent pas automatiquement un nouveau prêt lorsqu'ils en ferment un. Par conséquent, afin de conserver ces clients, Al Majmoua a mis en place un système pour les contacter régulièrement quelques mois après qu'ils ont clôturé leurs prêts, comme moyen de leur offrir un nouveau prêt. En conséquence, le taux d'abandon a diminué significativement, passant de 27,6% en 2011 à 15,4% en 2012.

Depuis 2011, Al Majmoua calcule les taux d'abandon directement à partir du SGI, surveille régulièrement ces taux et les considère comme faisant partie des indicateurs d'évaluation du secteur. Pour compléter les informations recueillies depuis 2011, Al Majmoua a décidé de réaliser une étude à part sur les raisons du départ de clients en 2013.

***“La fidélisation des clients est également un bon indicateur indirect de la satisfaction des clients et de la performance sociale en général”***

### **3. Le développement et la réalisation des enquêtes**

#### **Développement des enquêtes quantitatives de satisfaction de la clientèle et des sondages de départ**

##### **(1) La prise de décision**

Au cours des dernières années, Al Majmoua a introduit plusieurs modifications à ses procédures, produits et mécanismes de prestation. « Il était temps d'examiner l'efficacité de ces changements et d'explorer les nouveaux besoins des clients », dit M. Youssef Fawaz, chef de la direction. En juin 2012, Al Majmoua a développé un plan d'action pour la Gestion de la Performance Sociale (GPS), dans lequel le directeur général et le directeur R&D ont décidé d'inclure des sondages auprès des clients, cette fois pour être mené d'une manière quantitative formalisée.

##### **(2) La révision des questionnaires**

Une fois la décision prise, Al Majmoua a embauché un consultant de PlaNet Finance spécialisé dans les statistiques pour une semaine en août 2012, afin de concevoir de nouvelles enquêtes, sur la base des enquêtes de 2009 et 2011. Dans les deux cas, le consultant a examiné les anciens questionnaires et a suggéré d'ajouter, de reformuler, et parfois de réorganiser certaines questions. Par exemple, le consultant a modifié la séquence des questions pour les rendre plus facile à suivre. Veuillez consulter l'annexe 2 pour les questions de l'enquête de 2009, et l'annexe 3 et 4 pour les questions de l'enquête de 2013/2014. Les questionnaires révisés ont ensuite été soumis aux responsables des opérations pour leurs commentaires.

### (3) Le calcul de la taille de l'échantillon

Le consultant a également calculé une taille de l'échantillon qui serait représentatif selon la branche et le produit. L'échantillon a pris en compte quatre produits de prêt d'Al Majmoua : prêts micro-entrepreneur (avec une taille de prêts décaissé moyen de 1,744 dollars US en 2012), prêts de travailleur (moyenne 1370 dollars US) et prêts de groupe (moyenne 584 dollars US), et prêts de PME (en moyenne 8.305 dollars).

Il a également été recommandé d'échantillonner de nouveaux clients (moins de trois cycles, un cycle durant de 6 à 24 mois) et d'anciens clients (trois cycles ou plus) séparément puisque le nombre de clients varient selon les différents prêts. La taille de l'échantillon dépend du nombre total de clients qui prennent chaque type de prêt. Davantage de clients recevaient le prêt micro-entrepreneur, le prêt de travailleur et le prêt de groupe étaient plus importants que les prêts aux PME. Cette distinction permet d'analyser la

**Tableau 2 : Taille de l'échantillon de l'enquête de satisfaction de la clientèle**

Méthode	par téléphone						par visite/sur place
	clients de prêts de micro-entrepreneurs		clients de prêt travailleurs		clients de prêts de groupe		clients de prêts aux PME
Sous-catégorie	nouveaux clients*	anciens clients**	nouveaux clients*	anciens clients**	nouveaux clients*	anciens clients**	nouveaux et anciens***
Taille de l'échantillon	10%	10%	10%	10%	10%	10%	100%
Nombre de clients	514	297	516	172	298	289	180

\* Moins de 3 cycles (1 cycle = 6 à 24 mois)

\*\* 3 cycles ou plus

\*\*\* Un cycle pour les prêts aux PME est de 6 à 36 mois

**Tableau 3 : Taille de l'échantillon du sondage de départ**

Méthode	par téléphone				par visite/sur place
	clients des prêts de micro-entrepreneurs		clients de prêts de groupe		clients de prêts micro-entrepreneurs et prêts de groupe
Sous-catégorie	nouveaux clients	anciens clients	nouveaux clients	vieux clients	anciens clients avec <= 10 jours de retard
Taille de l'échantillon	9%	9%	9%	9%	100%
Nombre de clients	270	34	111	18	303

façon dont la fonction des clients affecte leurs préférences et leurs attentes. Comme le tableau ci-dessous l'indique, la taille de l'échantillon pour ces trois produits de prêt a été fixée à 10%, ce qui donne un total de 2806 clients. L'échantillon de 10% doit permettre de maintenir une marge d'erreur inférieure à 6%. Pour les prêts aux PME, en raison du faible nombre de clients, l'échantillonnage n'a pas été possible et les 180 clients ont été interrogés. Le nombre total de l'échantillon s'est élevé à 2986.

Pour le sondage de départ, Al Majmoua a choisi de se concentrer sur les clients micro-entrepreneurs et les clients des prêts de groupe seulement, puisqu'ils sont les principaux clients cibles. Comme pour l'enquête de satisfaction, une distinction a été faite entre les nouveaux et les anciens clients. Veuillez consulter le tableau ci-dessous pour plus de détails. La taille totale de l'échantillon est ici de 736 clients.

#### (4) Le test pilote

Quand la première version des enquêtes a été prête, l'équipe R&D a réalisé une enquête pilote. Trois (3) clients ont été interrogés pour l'enquête de satisfaction de la clientèle, et trois (3) autres clients pour le sondage de départ. Il a fallu une journée pour compléter ces entretiens, et il a fallu apporter les rectifications suivantes:

Pour les deux questionnaires:

- Ajout du type de réponse obtenue du client (visite en personne, appel répondu, pas disponible, a refusé de répondre, mauvais numéro)
- Ajout de la date de l'enquête
- Ajout d'un bref scénario d'appel pour orienter les enquêteurs sur la façon de commencer et de terminer l'entretien
- Ajout d'une question afin de savoir si le client a déjà emprunté auprès d'une institution financière

Pour l'enquête de satisfaction de la clientèle:

- Rendre la terminologie plus accessible aux clients. Par exemple, « agent de crédit » a été remplacé par « employé responsable du prêt du client » puisque les clients ne sont pas très familiers avec le terme « agent de crédit ».
- Reformulation / éclaircissement / précision des questions afin d'inviter des réponses pertinentes et précises des clients. Par exemple, « Pouvez-vous me dire comment était l'AC (agent de crédit) quand il est venu vous voir? » a été reformulé pour : « l'employé vous donne-t-il des informations claires et suffisantes sur le processus et le crédit? »(Question 1)
- Ajouter plus de choix dans la liste des réponses. Par exemple, dans les questions qui impliquent la visite du client à la succursale, l'option "N / A, n'a pas visité la succursale" a été ajoutée car certains clients vivent très loin des succursales régionales et ne s'y sont jamais rendus. (Questions 3 à 7)
- Ajouter des questions sur la procédure de versement au bureau. (Questions 3 et 4)
- Suppression des questions redondantes telles que « Veuillez décrire le comportement de l'AC avec vous » qui, lorsque le client y répond, est semblable à la question « Est-ce que l'employé (AC) fait des efforts pour répondre à vos besoins et résoudre vos problèmes ? ». (Question 16)
- Fusion des questions. Par exemple, les trois (3) questions suivantes « Pour quelles raisons n'êtes-vous pas satisfait des caractéristiques de votre crédit ? », « qu'est-ce qui permettrait de mieux répondre à vos besoins ? », « comment Al Majmoua peut-elle améliorer ses programmes? » ont été fusionnées en une seule question : « Pourquoi ? Comment Al Majmoua peut-elle améliorer ses programmes afin de mieux répondre à vos besoins ? » (Question 19B)

Pour le sondage de départ des clients:

- Des questions ont été réorganisées dans un ordre plus logique. Par exemple, des questions visant à savoir si le client est intéressé par un renouvellement de son prêt (à l'origine la question 2) sont déplacées à la fin.
- Ajouter une section Notes.
- Suppression des options redondantes, ou fusion de certaines options.

Les versions finales de l'enquête de satisfaction de la clientèle et du sondage de départ comprennent respectivement 23 et 9 questions (voir les annexes 3 et 4).

#### (5) L'intégration des enquêtes dans le Système de Gestion de l'Information (SGI)

Les questions de l'enquête ont été incluses dans le SGI par le responsable informatique. Cela s'est passé en fait 6 mois après le début de la réalisation de l'enquête parce qu'un nouveau SGI a été introduit lors du lancement de l'enquête en février 2013. Pendant les 6 premiers mois, l'équipe R&D a réalisé les enquêtes, a noté les réponses sur papier et a entré les données plus tard, lorsque les enquêtes sont devenues disponibles dans le SGI.

#### (6) La formation initiale des enquêteurs

Les principaux enquêteurs (personnel R&D) ont été impliqués dans le processus de conception des enquêtes, dès le début pour préparer le test pilote en étroite collaboration avec le consultant, et par la suite pour la révision du questionnaire. Le responsable de R&D et le consultant ont organisé un atelier d'une journée avec les enquêteurs (personnel R&D) en août 2012. L'atelier a été consacré à l'examen des enquêtes, à la révision des compétences de base pour la conduite des entretiens, en particulier sur la façon de traiter les questions ouvertes, et de discuter de tous les doutes initiaux. L'atelier a inclus également une formation au logiciel SPSS afin de faciliter l'analyse des résultats de l'enquête. Quant aux autres enquêteurs (auditeurs internes), il s'agit du personnel expérimenté d'Al Majmoua, qui connaît très bien les politiques et procédures de l'institution, et qui sont habitués à interroger les clients. Le responsable de R&D leur a expliqué la méthodologie et les questionnaires des enquêtes de la clientèle, et a suivi de près leurs progrès avec leur superviseur (gestionnaire de contrôle interne).

Tableau 4 : Niveau d'effort pour le développement des enquêtes

Position	Rôle en bref	heures	chronologie
Responsable R&D et chef de la direction	Décision de mettre en œuvre les enquêtes	1	juin 2012
Responsable R&D	Embaucher un consultant	2	août 2012
Responsable R&D	Orientation et supervision du consultant	10	août 2012
Personnel R&D (2) & consultant	Explication des enquêtes précédentes par le personnel R&D et discussion avec le consultant	3	août 2012
Personnel R&D (2) & consultant	Explication des enquêtes révisées par le consultant et discussion avec le personnel R&D	1	août 2012
Responsables des opérations (2)	Commentaire sur les projets d'enquêtes	1	août 2012
Responsable R&D	Test pilote (entretien avec 6 clients, discussion sur les	4	août 2012

et 2 personnel R&D	ajustements avec le responsable R&D et le consultant et finalisation les enquêtes)		
Responsable informatique assisté par personnel R&D (1)	Intégrer les questions de l'enquête dans le SGI	4	août 2012
R&D et Audit interne	Formation initiale	2	août 2012
	Total	28	

## Mise en œuvre des enquêtes de satisfaction client et de départ des clients

### (1) La réalisation des enquêtes

Al Majmoua a commencé à effectuer des enquêtes en février 2013. Comme le montre les tableaux 2 et 3, les deux enquêtes ont été menées principalement par téléphone (2806 interviews sur 2986 pour l'enquête de satisfaction, et 433 sur 736 pour le sondage de départ). Pour l'enquête de satisfaction, trois (3) membres du personnel du département de R&D étaient en charge de la réalisation des enquêtes téléphoniques, et chaque membre du personnel a effectué environ 100 entretiens par mois, ce qui représente 20% de leur temps. Chaque entretien a duré autour de 10-15 minutes. L'enquête de satisfaction de la clientèle comprend 23 questions.

L'enquête de départ est principalement menée par l'équipe de R&D au téléphone, mais vu le manque de temps, ils ont reçu l'aide (pour 304 enquêtes) d'un assistant d'un bureau local qui avait déjà été affecté par le bureau des opérations au contact téléphonique des clients sortants pour discuter des raisons de leur départ de façon informelle. Le temps consacré à chaque entretien a été de 5 à 10 minutes (9 questions).

Au début de chaque mois, un membre du personnel de R&D récupère un rapport du SGI. Le rapport est fait en incluant les indicateurs nécessaires, tels que le nom de la succursale, le nom du client, le numéro de téléphone du client, le type de prêt et s'il s'agit d'un nouveau ou d'un ancien client. L'équipe R&D (trois (3) personnes) choisit de façon informelle la succursale qu'ils veulent cibler et distribue les appels téléphoniques entre les membres de l'équipe. Chacun d'eux filtre sa propre liste en fonction des nouveaux et anciens clients, et garde les clients dont les prêts ont été décaissés pour trois (3) mois ou plus, et avec un nombre de jours de retard de remboursement acceptable. Les enquêteurs doivent faire les appels dans l'ordre indiqué, jusqu'à ce qu'ils aient terminé les 4 à 6 entretiens. Bien que la sélection soit aléatoire, les enquêteurs essaient de couvrir tous les agents de crédit dans leurs appels. Habituellement, ils ont besoin de 10 à 15 appels pour trouver 4 à 6 personnes qui soient prêtes à être interrogées, soit parce que les appels n'aboutissent pas, soit parce que les personnes interrogées n'ont pas de temps pour l'entretien, soit parce que le numéro de téléphone est incorrect.

Par ailleurs, comme indiqué dans les tableaux 2 et 3, il y a des cas exceptionnels où les enquêtes sont réalisées en personne:

- Enquête de satisfaction de la clientèle: pour les 180 clients de prêts aux PME (taille de l'échantillon de 100%), 2 membres du personnel R&D leur rendent visite quand ils sont sur le terrain et mènent des groupes de discussion ; puisque leur nombre est très grand, les auditeurs

internes apportent leur aide à la R&D et rendent visite aux clients restants régulièrement, lors de leurs visites d'audit de contrôle ponctuel.

- sondage de départ auprès des clients: Les anciens clients (plus de 3 cycles) et ceux qui sont en retard de 10 jours ou moins (taille de l'échantillon à 100%). Les visites sont effectuées de la même manière que lors des enquêtes de satisfaction.

Le sondage téléphonique et l'enquête de visite utilisent les mêmes formats d'enquête ; la durée de l'entretien est également plus ou moins la même.

Les données recueillies au moyen d'entretiens sont entrées dans le SGI. Les enquêteurs notent les résultats et conclusions sur papier, et une fois que l'entrevue est terminée, ils transfèrent les informations collectées dans le SGI, généralement à la fin de la même journée. Il faut environ huit (8) minutes pour entrer les informations de l'enquête de satisfaction, et 4 minutes pour le sondage de départ, en fonction de la quantité de commentaires reçus. Plus tard, cependant, l'équipe R&D a réussi à mener des entretiens et en entrant les données directement dans le système. Cela a réduit le temps consacré à cette tâche en améliorant l'efficacité. Dans le cas de l'enquête en personne, les enquêteurs de la R&D, entrent les informations recueillies dans le SGI un jour ou deux après qu'ils sont de retour dans leur bureau. Les auditeurs internes envoient leurs enquêtes à la R&D pour la saisie des données.

## (2) La supervision, la formation continue et l'échange d'information

Le Directeur et le personnel (enquêteurs) R&D discutent régulièrement des questions qui surgissent à savoir, les problèmes régulièrement mentionnés par les clients, les commentaires négatifs qui peuvent requérir une attention urgente, les doutes et les problèmes qui surgissent lors des entretiens, etc. L'équipe de R&D organise des réunions mensuelles avec les auditeurs internes pour discuter des questions du même genre. Grâce à la supervision directe par le directeur R&D et à la communication étroite entre les enquêteurs, aucun problème majeur concernant la qualité de l'information recueillie n'a été identifié.

## (3) Les défis et les solutions

Le responsable R&D d'Al Majmoua souligne trois types de défis auxquels ils ont été confrontés dans la mise en œuvre des enquêtes.

### **Le temps**

- Certains clients parlent beaucoup, en particulier pour répondre aux questions ouvertes. Cela rallonge la durée de l'entretien.
- Puisque l'enquête sur place n'est pas programmée à l'avance, parfois les enquêteurs ne trouvent pas de clients disponibles au moment de la visite.
- Le département R&D est impliqué dans de nombreux projets auxquels il a été accordé une priorité plus élevée que les enquêtes de satisfaction et de départ. Les entretiens ont été retardés et l'ensemble du projet reculé de la fin de 2013 au 1er trimestre 2014.

La solution ici est de prendre en compte de telles situations pour allouer et budgétiser les temps et les ressources suffisantes pour la mise en œuvre.

### Les auditeurs internes

- Les auditeurs internes qui réalisent les enquêtes sur place mènent également l'audit, qui peut prendre jusqu'à 20 minutes. Dans de tels cas, les clients peuvent avoir perdu la concentration au moment où les auditeurs internes commencent l'enquête de satisfaction de la clientèle.
- Les auditeurs internes ont leurs propres objectifs et points de vue ; ceux-ci diffèrent de ceux de l'enquête de satisfaction de la clientèle.

La solution ici est de continuer à améliorer l'information, la formation et la supervision que l'équipe de R&D, en particulier le responsable de R&D, fournit aux vérificateurs internes.

### Le système de gestion de l'information (SGI)

- Au départ, l'équipe R&D menait des entretiens en utilisant du papier et transférait ensuite les informations au SGI ; étant donné le manque d'espace, il était difficile pour trois enquêteurs de faire des appels dans le même bureau, où leurs ordinateurs sont installés. Récemment, cependant, le personnel a mené les entretiens et a entré les données directement et simultanément dans le SGI. Cette solution fonctionne, même si parfois, les entretiens par téléphone peuvent perturber et gêner le travail des autres dans la même pièce.

#### (4) L'analyse et le rapport des résultats

Lorsque les entretiens avec les clients seront achevés en mars 2014, l'équipe R&D compilera et analysera les données et présentera le rapport contenant des recommandations à l'équipe de direction et au Conseil. Quelques faits saillants seront partagés avec l'ensemble du personnel dans le bulletin d'information interne. Les résultats de l'enquête de satisfaction de la clientèle seront utilisés comme composante des évaluations de la performance des succursales.

Il est important de noter que les enquêtes de clients d'Al Majmoua s'inscrivent dans un projet d'un an. Puisque l'objectif est d'analyser les commentaires des clients de manière quantitative avec une taille d'échantillon appropriée, plutôt que de répondre aux problèmes communiqués par les clients, il est indispensable d'attendre que tous les entretiens dans l'échantillon déterminé soient achevés avant de commencer à analyser les données.

Il est également important de souligner que l'équipe de R&D fait part régulièrement des commentaires les plus courants ou de conclusions clés - qu'ils soient négatifs ou positifs - juste pour informer le chef de la direction, le Comité SPM ou l'Administration de l'état actuel d'avancement des enquêtes. Par exemple, l'un des commentaires que l'on entend à plusieurs reprises concerne la demande de prêts plus importants. Cette question a été communiquée et discutée dans les réunions de gestion, même si des changements n'ont pas encore été mis en place.

Dans certains cas, les enquêteurs répondent aux demandes du client sur place : par exemple, la date à laquelle ils peuvent renouveler leur prêt ; ou des questions sur le montant total dû pour le remboursement ; si leur parent ou un ami est admissible pour un prêt ; et où ils peuvent trouver des débouchés de remboursement. Lorsque les clients se plaignent, même s'il y a eu très peu de cas, la plainte est transmise à l'agent de la ligne directe d'assistance (qui fait partie de l'équipe R&D). L'agent de la ligne d'assistance traite directement la question, comme s'il s'agissait d'une plainte régulière, et le client reçoit une réponse dans les 48 heures.

### (5) Les résultats préliminaires

Les résultats préliminaires de l'enquête de satisfaction de la clientèle montrent que les clients sont en général très satisfaits de leur interaction avec le personnel d'Al Majmoua. Ils mentionnent, par exemple, la facilité de contacter les agents de crédit, les visites fréquentes des responsables des prêts, la réactivité et les efforts des agents de crédit pour résoudre des problèmes, etc. Toutefois, certaines différences sont observées entre les succursales, ce qui laisse une marge pour l'amélioration.

Le sondage de départ des clients a montré dans de nombreux cas que le montant du prêt offert par Al Majmoua est trop petit et ne répond plus à leurs besoins.

M. Fawaz, directeur général d'Al Majmoua, déclare : « Les enquêtes nous permettent d'améliorer notre service aux clients grâce à l'écoute de leurs propres préoccupations, de leurs difficultés et de leurs suggestions. Par ailleurs, ils nous permettent de renouer avec les clients et de connaître leur satisfaction dans certains domaines, ce qui nous permet d'identifier nos points forts sur le marché du point de vue du client. »

### (6) Le projet futur

Al Majmoua envisage de mener ce type d'enquête quantitative tous les 2 à 3 ans, car il faut du temps pour mener les enquêtes et analyser les données, et apporter les changements nécessaires aux produits et procédures, ainsi qu'aux enquêtes. Lorsque les résultats complets seront disponibles avec à la fois des informations qualitatives et des données quantitatives, Al Majmoua décidera de la voie à prendre pour sa stratégie de satisfaction de la clientèle.

**Tableau 5: niveau de l'effort de mise en œuvre des enquêtes**

Position	Rôle en bref	Heures	Chronologie
R&D	Conduite des entretiens par téléphone et transfert des informations au SGI	R&D 33 heures (100 questionnaires) par mois par membre du personnel  x 3 membres du personnel	février 2013 à mars 2014
Audit interne	Conduite des entretiens sur place et transfert des informations au SGI	2,5 heures (10 questionnaires) par mois par membres du personnel  X 3 membres du personnel	février 2013 à mars 2014
R&D	Partager les résultats préliminaires en interne (au sein de l'équipe)	1 heure par semaine	février 2013 à mars 2014
Equipe de gestion	Examiner les résultats préliminaires importants et prendre des mesures	1 heure par mois	février 2013 à mars 2014

R&D	Compiler et analyser les résultats finaux	2 semaines	avril 2014
Equipe de gestion	Examiner l'analyse finale et prendre des mesures	4 heures	avril 2014
Comité de supervision	Revoir les conclusions importantes et prendre des mesures	1 heure	avril 2014

## 4. Amélioration des enquêtes de satisfaction et de départ de la clientèle

Les Normes Universelles comprennent des indicateurs pour la réalisation de l'enquête de satisfaction de la clientèle (ESC) et sur des sujets à inclure dans l'ESC. L'annexe 5 présente ces indicateurs à côté des pratiques d'Al Majmoua à titre de comparaison, afin d'identifier les possibilités d'amélioration. Les pratiques d'Al Majmoua couvrent toutes les recommandations mentionnées dans les Normes Universelles, à l'exception de deux indicateurs.

Le premier de ces indicateurs est lié à la taille de l'échantillon représentatif. Les Normes Universelles recommandent que la composition de l'échantillon soit similaire à la population et de taille raisonnable. La taille de l'échantillon d'Al Majmoua est raisonnable, mais la composition de l'échantillon n'est pas segmentée par des indicateurs autres que le type de prêt et de nouveau/ancien client. Al Majmoua pourrait envisager d'ajouter quelques autres indicateurs dans la segmentation par sexe ou le groupe d'âge, étant donné qu'il pourrait y avoir une préférence distincte pour les prêts entre les différents groupes d'âge et de sexe.

Le deuxième de ces indicateurs est lié au type d'utilisateur du prêt. Les Normes Universelles suggèrent que l'ESC comprenne des questions sur l'utilisateur réel du produit (par exemple le client, le/la conjoint/e, un autre membre du foyer), et l'objectif final de ce service (par exemple du capital pour une entreprise, une amélioration de la consommation, des montants forfaitaires pour se constituer des avoirs ou pour certains événements de la vie). Bien qu'il soit important de se concentrer sur les objectifs sélectionnés pour l'ESC, Al Majmoua pourrait tenir compte de ces « utilisateurs et objectifs réels » dans le prochain sondage, afin de savoir si leurs produits répondent vraiment aux besoins des clients. Le responsable de R&D a ajouté l'objectif du prêt dans le formulaire de demande en avril 2013. Dans la prochaine enquête, ils pourront vérifier l'information sur l'utilisation du prêt après avoir reçu l'information auto-déclarée sur le but du prêt.

En outre, Al Majmoua pourrait envisager la réduction de la taille de l'échantillon pour les prochaines enquêtes, en abaissant le degré de confiance. Si on tient compte que les enquêtes sont réalisées par l'équipe R&D - une équipe qui gère d'autres projets et priorités - et ont été menées à grande échelle, ce qui signifie une mobilisation importante de moyens limités, il est recommandé que les futures enquêtes soient conçues en tenant compte d'une meilleure analyse coûts-avantages.

Il est également recommandé de rester à l'écoute des clients entre chaque enquête formelle (à réaliser tous les 2-3 ans) puisque cela est apprécié à la fois des clients et du personnel. Une courte liste de questions provenant des enquêtes peut être préparée, et demandée lors des réunions de groupes, lors des visites à des auditeurs internes aux clients, et au cours des appels téléphoniques de suivi aux clients qui n'ont pas renouvelé leurs prêts.

## Encadré 2 : Exemples de questions de l'enquête

### Enquête de satisfaction des clients

Q1. Notre employé vous a-t-il donné des informations claires et suffisantes sur les modalités et le crédit ?

Q2. Lorsque vous avez rempli le formulaire de demande, les explications ont-elles été claires? Avez-vous mis du temps à le remplir?

Q6. Comment a été l'accueil lorsque vous êtes entré dans la succursale?

Q9. Est-ce que les heures d'ouverture du point de remboursement sont pratiques pour vous?

Q16. Le conseiller en crédit fait-il des efforts pour répondre à vos besoins et pour résoudre vos problèmes?

Q19A. Dans quelle mesure êtes-vous satisfait des caractéristiques de votre crédit? Correspond-il à vos besoins?

Q20A. Avez-vous affaire ou pensez-vous vous adresser à une autre institution financière?

Q20B / C. Laquelle? Pour quelles raisons?

### Sondage de départ

Q2. Quels sont les principales raisons pour quitter Al Majmoua ou quels sont les principaux problèmes que vous avez rencontrés?

Q3. Avez-vous l'intention de coopérer ou coopérez-vous déjà avec une autre institution financière?

Q5. Conseilleriez-vous à quelqu'un de demander un prêt à Al Majmoua?

Q6. Etes-vous intéressé par le renouvellement de votre prêt?

## 5. Les leçons apprises

### Avantages et coûts

#### (1) Avantages pour Al Majmoua

Mme Michelle Touma, Directrice R&D d'Al Majmoua, constate : « En contactant les clients nous découvrons quels sont les changements dans les préférences, ce qui nous permet d'adapter nos modalités, produits et services en conséquence. » Les enquêtes ont permis d'accéder directement aux besoins des clients et de les comprendre. Comme il a été dit, elles sont devenues des outils importants pour calibrer les produits et améliorer les procédés et l'efficacité.

Il y a aussi d'autres avantages indirects soulignés par le Département R&D. Le premier est l'impact des enquêtes sur l'image de marque. Les enquêtes ont permis de renforcer la présence d'Al Majmoua auprès des clients, qui identifient le service directement à leurs agents de crédit, en raison de la forte relation avec eux, mais qui ne reconnaissent pas nécessairement Al Majmoua comme l'institution derrière le prêt. En outre, les clients perçoivent maintenant Al Majmoua comme « l'institution à l'écoute des clients ». Lorsqu'on lui a demandé s'il aimerait ajouter un commentaire à la fin de l'entretien, un client a dit : « la meilleure chose à propos d'Al Majmoua est que son personnel évalue la capacité du client à rembourser et lui donne des conseils sur ce qui est le plus avantageux pour lui. »

Enfin, ces enquêtes donnent aux clients la possibilité de s'exprimer, ce qui en soi améliore leur avis général sur Al Majmoua.

D'un point de vue institutionnel, les enquêtes aident également à suivre la concurrence : quels sont les plus grands concurrents d'Al Majmoua, et pourquoi. Quand un client déclare qu'il/elle a ou a eu un prêt d'une autre institution, l'enquêteur pose des questions sur les modalités, les caractéristiques des prêts,

---

les frais, les taux d'intérêt, le remboursement mensuel, etc. Ces enquêtes donnent un aperçu des forces et des faiblesses d'Al Majmoua par rapport à ses concurrents.

### (2) Avantages pour les clients

Mme Touma estime que les clients bénéficient des enquêtes de deux façons. Tout d'abord, parce qu'ils ont la possibilité d'obtenir des réponses à leurs questions sur le moment, ainsi que d'exprimer leur satisfaction, leur insatisfaction et de faire des suggestions. Mme Touma affirme que les clients ont l'air satisfaits quand ils ont une telle occasion. Lorsqu'on lui a posé la question 15 (Avez-vous rencontré des difficultés à communiquer avec l'employé (AC)?), un client a littéralement répondu à l'enquêteur : «Vous venez de poser la bonne question, justement j'ai eu quelques problèmes dans ce domaine. » Les enquêtes deviennent une partie importante du service à la clientèle. Deuxièmement, les enquêtes permettent aux clients de réfléchir à leurs besoins concernant l'obtention de prêts, et de demander des services satisfaisants. De cette façon, les clients sont valorisés dans leur relation avec l'institution, et ils peuvent tirer des leçons sur le bon service à la clientèle pour leur propre entreprise.

### (3) Avantages pour le personnel

Le personnel de R&D a bénéficié de ces enquêtes car elles les ont aidés à améliorer ou développer leurs compétences en communication et en techniques d'entretien. Les données d'enquête permettent aux agents de crédit de bâtir une relation plus étroite et de meilleure qualité avec leurs clients grâce à un niveau de compréhension plus élevé de leurs besoins. Un autre bénéfice indirect est que les enquêtes permettent d'améliorer la qualité des données sur le SGI, comme la mise à jour des numéros de téléphone des clients. Les sondages peuvent également identifier les bonnes pratiques qui augmentent la satisfaction. Ces pratiques peuvent être trouvées dans une succursale et peuvent ensuite être reproduites dans d'autres succursales ou à travers l'organisation.

### (4) Comparaison coûts/bénéfices

D'un certain point de vue, le coût de la réalisation de ces enquêtes quantitatives de la clientèle est élevé. Le personnel de R&D consacre 20% ou plus de leur temps à la mise en œuvre des enquêtes, sur une année entière. Cependant, Mme Touma considère que c'est un investissement nécessaire, que les avantages des enquêtes de satisfaction de la clientèle sont clairs et qu'il est important pour Al Majmoua d'avoir des clients satisfaits des produits et services qui répondent à leurs besoins. Elle croit qu'il est utile d'examiner tous les avantages ci-dessus. M. Fawaz ajoute : « Je conseille aux autres institutions de microfinance la réalisation d'enquêtes auprès des clients, malgré le temps et le coût, parce que la meilleure connaissance que vous pouvez obtenir vient directement de vos clients. Après tout, ceux-ci sont la raison pour laquelle la microfinance existe, et nous aussi ».

Le coût financier aurait été plus élevé si une société extérieure avait été recrutée. Parce qu'Al Majmoua a choisi d'effectuer ces enquêtes en interne, l'institution a aussi accumulé du savoir en interne, et les répétitions dans le futur et les améliorations seront faites de manière plus efficace. En outre, les enquêteurs connaissent les modalités d'Al Majmoua et peuvent immédiatement répondre aux questions des clients ce qui permet de renforcer le service de qualité qu'Al Majmoua vise à maintenir. Al Majmoua estime que le rapport coût-bénéfice est meilleur avec les enquêtes internes.

---

## Conseils aux autres IMF

**Commencez où vous pouvez** – Al Majmoua a développé une approche progressive qui a contribué à une réalisation réussie. Les enquêtes de satisfaction et de départ de la clientèle ont été d'abord développées comme des outils qualitatifs et peu coûteux qui ont apporté à l'institution du savoir-faire et des informations importantes pour le bénéfice des clients. Une deuxième étape demande une professionnalisation des outils et des processus ; une enquête quantitative, avec un fort engagement du département R&D et l'aide d'un expert externe pour la phase de conception. Les IMF peuvent commencer avec une enquête qualitative à plus petite échelle. Le plus important est de commencer à écouter les clients, de toutes les manières possibles.

**Impliquer le personnel opérationnel dans la définition des objectifs de l'enquête, pas dans la réalisation de l'enquête** – Il est important de suivre une approche systématique où des objectifs de l'enquête sont clairement définis. Il est également important d'avoir l'avis des Opérations et de les impliquer et communiquer avec eux sur les objectifs et l'utilité de l'initiative. Toutefois, l'enquête ne doit pas être réalisée par le personnel opérationnel lui-même afin de recevoir des commentaires sincères et impartiaux des clients.

**Équiper l'équipe avec le personnel expérimenté, et fournir une formation et une supervision adéquates** – L'enquête de satisfaction de la clientèle et le sondage de départ sont d'excellents outils pour « écouter les clients » et ils peuvent améliorer l'image de marque de l'institution. Toutefois, s'ils sont mal réalisés, ils peuvent nuire gravement à son image. Pour cela, il est très important de doter l'équipe de réalisation d'un personnel expérimenté, et de s'assurer que tous les enquêteurs soient bien formés et supervisés. Dans Al Majmoua, les membres de l'équipe R&D ont de l'expérience dans les contacts avec des clients et dans une certaine mesure la conduite ce genre d'entretiens. Parfois, d'autres employés (les nouveaux employés d'autres départements qui ont du temps disponible) ou des stagiaires du département R&D les aident dans la réalisation des enquêtes. Dans de tels cas, un membre de R&D explique l'enquête et comment la mener à bien. Cela comprend la façon de poser les questions et la façon d'encourager des réponses pertinentes ; ils écoutent ensuite l'enquêteur, font des commentaires et supervisent constamment les appels.

**Commencer l'entretien en garantissant la confidentialité pour ainsi encourager l'ouverture des interviewés** – Puisque l'un des points forts des institutions de microfinance est la relation étroite avec les clients, il est très important de s'assurer que les enquêtes auprès des clients ne nuisent pas à la relation. Dans le même temps, afin d'assurer la validité des enquêtes, il est considéré comme essentiel que les clients s'expriment sincèrement. A Al Majmoua, l'enquêteur informe le client que sa réponse restera confidentielle avant de commencer l'entretien : « Nous tenons à vous assurer que vos réponses resteront confidentielles et ne seront partagées avec personne, pas même l'employé responsable de votre prêt. »

**Préparer plusieurs choix de réponses typiques pour permettre une analyse quantitative** – Certaines questions de l'enquête sont ouvertes afin de permettre aux répondants d'exprimer pleinement leurs avis. Cependant, parce que l'objectif final de ces enquêtes était de faire une analyse quantitative à grande échelle à la place des discussions de groupes de discussion à petite échelle, il est important de saisir les réponses des questions ouvertes sous forme de choix multiples. A Al Majmoua, l'équipe R&D a développé et partagé un document que les enquêteurs utilisent pour entrer les données dans le SGI afin d'uniformiser les possibles réponses.

---

**Actualiser le SGI selon les besoins** – Il est très important de permettre des actualisations dans le SGI à tout moment car au fur et à mesure que les enquêtes sont menées, des changements peuvent se produire et des choix multiples peuvent être ajoutés pour les questions ouvertes. Par exemple, parce qu'Al Majmoua a signé un nouvel accord de partenariat avec de nouveaux points pour les remboursements mensuels alors que l'enquête avait lieu, les réponses à la question « où avez-vous remboursé le prêt? » a été élargie afin d'inclure cette option.

**Le départ des clients est complexe et demande une approche globale** – Pour l'enquête de départ des clients, il est important de différencier entre le départ volontaire et non volontaire (c'est-à-dire lorsque l'institution a refusé de renouveler le client). Il est également important d'accompagner l'étude des statistiques de départ qui sont directement tirées de la base de données (par exemple par branche, par produit, etc.). Cette distinction aide à obtenir une image complète et de prendre des décisions adéquates en conséquence.

**Lors de la conception des enquêtes et des méthodologies des groupes de discussion, garder à l'esprit les résultats escomptés** – Les enquêtes doivent être conçues en sachant à quoi les résultats vont ressembler. L'aboutissement de chaque question doit être clair dès le début.

## 6. Plus d'informations

Vous trouverez davantage d'informations pour le développement de votre propre enquête de satisfaction de la clientèle ou du sondage de départ des clients, ainsi que sur le travail d'Al Majmoua, en consultant les liens suivants:

Le site web d'Al Majmoua: <http://www.almajmoua.org/>

Le profil d'Al Majmoua au MIX Market: <http://www.mixmarket.org/mfi/al-majmoua>

Le site web du Centre de microfinance: Gestionnaire de fonds de la performance sociale:

<http://www.mfc.org.pl>

Le site web de la Social Performance Task Force: <http://www.sptf.info/>

## ANNEXE 1

### En comparant les pratiques actuelles Al Majmoua 'aux Normes Universelles

Dimension	Pratiques Essentielles de Normes Universelles	Pratiques d'Al Majmoua
1b.2	L'institution a des protocoles pour la collecte, le contrôle de qualité, l'analyse et le reporting des données de performance sociale.	En conduisant les enquêtes sur la clientèle, Al Majmoua a établi une procédure spécifique à suivre pour la collecte, le stockage, l'analyse et le reporting des données. En ce qui concerne la vérification de l'exactitude des données, les enquêteurs reçoivent une surveillance étroite de la part du Directeur R&D. Ils ne recontactent pas les clients afin de vérifier les données.
1b.3	L'institution s'assure de la qualité des données collectées par la validation de ses données et la formation de son personnel à la collecte et à la saisie de données.	Al Majmoua s'assure de la qualité des données recueillies par le transfert immédiat des données dans le SIG, et l'examen périodique de gestion (cela n'inclut pas, jusqu'à maintenant, de visite sur le terrain).  Al Majmoua offre aux enquêteurs une formation sur la façon de mener les entretiens et sur la façon d'entrer les données recueillies dans le SIG.
3a.1	L'institution sollicite l'avis des clients pour le développement des produits et la distribution.	Al Majmoua mène une enquête de satisfaction des clients à grande échelle depuis février 2013. L'enquête prendra fin en avril 2014 et les informations recueillies seront alors analysées quantitativement. Les résultats seront utilisés pour procéder aux ajustements nécessaires dans les produits et les procédés.
3a.2	L'institution analyse la satisfaction des clients par caractéristique de clients.	L'échantillon de l'enquête sur la satisfaction de la clientèle d'Al Majmoua a été fait avec une segmentation par type de prêt et selon les clients nouveaux/vieux. L'analyse sera également faite en utilisant d'autres caractéristiques comme le sexe et le groupe d'âge, parce que ces informations sont déjà disponibles dans le SIG.
3a.3	L'institution suit le taux de rétention des clients par caractéristiques des clients et comprend les raisons de leur départ.	Al Majmoua mène une enquête de sortie des clients à grande échelle depuis février 2013. En avril 2014, l'enquête prendra fin et les informations recueillies seront alors analysées quantitativement. Les résultats seront utilisés

		pour procéder aux ajustements nécessaires dans les produits et les procédés.
4e.4	L'institution utilise l'avis des clients pour améliorer ses pratiques et ses produits.	Al Majmoua a utilisé les résultats de l'enquête afin d'améliorer les pratiques et les produits. Ils répondent également officiellement aux plaintes des clients.

## ANNEXE 2

### Questionnaire du groupe de réflexion sur la satisfaction des clients (2009)

#### Introduction: (par l'enquêteur)

*Bonjour, je suis ..... et je travaille avec Al Majmoua. Je tiens à vous remercier d'avance pour le temps consacré à cette enquête ; nous apprécions votre aide qui permettra à Al Majmoua de comprendre comment mieux vous servir et répondre aux besoins de nos clients. Nous aimerions en savoir un peu plus sur votre satisfaction à l'égard de notre programme de prêt afin d'envisager de futures améliorations. Al Majmoua mène cette enquête auprès d'un groupe de clients actuels et anciens sélectionné au hasard.*

*Toutes vos réponses sont confidentielles. Le codage de l'enquête assure que vos réponses resteront anonymes et ne seront pas liées à votre nom. Vos réponses ne seront utilisées que pour évaluer la façon dont nos produits de prêt répondent ou ont répondu à vos besoins. Votre sincérité est importante afin qu'Al Majmoua puisse améliorer avec précision ses produits de prêt et son service à la clientèle. Vos réponses ne seront pas partagées avec votre agent de crédit et n'auront en aucune façon une incidence sur votre admissibilité à recevoir un futur prêt avec Al Majmoua, si vous choisissez de le faire.*

*Ce groupe de discussion prendra environ 2 heures de votre temps. Si vous n'êtes pas sûr de la signification d'une question ou si vous avez besoin de plus amples explications, n'hésitez pas à interrompre et à demander des éclaircissements. Veuillez écouter toutes les options pour chaque question avant de répondre. Merci encore pour votre participation et pour nous aider à mieux répondre à vos besoins.*

#### 1- Le processus d'emprunt

- Pourquoi avez-vous pris un prêt avec Al Majmoua ? (Modalités simples / Service d'un agent de crédit / Montant disponible / Autres ...)
- Quel est selon vous l'aspect le plus positif de votre prêt avec Al Majmoua? (Montant du prêt / Intérêt de l'emprunt / Service de l'AC / Procédure administrative / Vitesse du processus de prêt ....)
- Comment décririez-vous votre expérience avec le remboursement de votre (dernier) prêt actuel à Al Majmoua? (Difficile à rembourser / Dans ma capacité / Facile à rembourser ...)
- Le montant du prêt que vous avez reçu est-il à la hauteur de vos besoins pour vos activités?
- Est-il clair pourquoi vous avez reçu ce montant de prêt?
- Comment le prêt aide-t-il votre entreprise?

- 
- Comment le prêt vous aide-t-il vous et votre famille?
  - Quels sont les principaux aspects de l'emprunt dont vous êtes satisfait?
  - Quels sont les principaux aspects de l'emprunt dont vous n'êtes pas satisfait? (Taux d'intérêt trop élevé / Remboursement trop élevé / Versement du prêt trop long / Garanties / Système de suivi et de pénalités / Service clientèle, par l'AC ou autre)
  - Quel est le principal aspect que vous souhaiteriez voir modifier dans les prêts d'Al Majmoua? (Taux d'intérêt inférieur / Augmenter la durée du prêt / Augmenter le montant des prêts / Raccourcir les réunions / Faire des versements de prêts plus rapides/ Garanties inférieures ...)

## **2- Relation avec Al Majmoua**

- Comment décririez-vous votre expérience avec Al Majmoua?
- Comment décririez-vous votre expérience avec votre agent de crédit?
- Si vous avez pris un prêt avec une autre institution financière, comment la comparez-vous avec Al Majmoua?
- Avez-vous l'intention de demander un autre prêt avec Al Majmoua à l'avenir?
- Encourageriez-vous un ami ou un parent à prendre actuellement un prêt avec Al Majmoua?
- Avez-vous l'intention de demander un prêt auprès d'une banque ou un organisme autre qu'Al Majmoua à l'avenir?
- Pouvez-vous citer d'autres organisations offrant les mêmes services financiers qu'Al Majmoua?
- Y a-t-il un service qu'Al Majmoua ne fournit pas actuellement et que, selon vous, elle devrait proposer ? (Micro-assurance / Transfert d'argent ...)

## **3- Les services non financiers**

- Connaissez-vous sur les services non financiers d'Al Majmoua?
- Avez-vous utilisé des services non financiers et si oui, comment qualifieriez-vous l'expérience?
- Voulez-vous profiter des services non financiers?
- Quels sont les principaux services dont vous souhaitez bénéficier?

## ANNEXE 3

### ENQUETE DE SATISFACTION CLIENT (2013/2014)

<b>Nom:</b> .....	<b>Téléphone:</b> (.....).....	<input type="checkbox"/> Visite
<b>N ° de client:</b> .....	<b>N ° de prêt:</b> .....	<input type="checkbox"/> Répondu
<b>Type de prêt:</b> <input type="checkbox"/> Individuel <input type="checkbox"/> Groupe <input type="checkbox"/> Travailleur <input type="checkbox"/> PME	<b>Agent de crédit:</b> .....	<input type="checkbox"/> Pas disponible
<b>N ° de cycles :</b> .....	<b>Retard:</b> .....	<input type="checkbox"/> Rejeté
<b>Date de l'enquête: (JJ/MM/AA):</b> ...../...../2013		<input type="checkbox"/> Mauvais numéro

*Bonjour, je suis [Prénom] du [nom du ministère] d'Al Majmoua. Je voudrais demander 5 à 10 minutes de votre temps pour recevoir votre avis sur nos produits et services. Nous tenons à vous assurer que vos réponses resteront confidentielles et ne seront partagées avec personne, pas même l'employé (s) responsable de votre prêt [à savoir l'AC, mais le client n'est pas familier avec le terme AC]*

Au début du processus,

**1- Est-ce que l'employé (AC) vous a donné des informations claires et suffisantes sur les modalités et le crédit (Un seul choix - ne pas lire les options)**

1. L'AC ne m'a pas donné des informations claires ou suffisantes sur les modalités et les détails sur le crédit
2. L'AC ne m'a pas donné des informations claires ou suffisantes sur les modalités, mais a bien détaillé le crédit
3. L'AC m'a donné des informations claires ou suffisantes sur les modalités, mais il n'a pas précisé le crédit
4. L'AC m'a donné des informations claires ou suffisantes sur les modalités et m'a fourni des informations détaillées sur le crédit

**2- Lorsque vous avez rempli le formulaire de demande, les explications ont-elles été claires? Avez-vous mis du temps à le remplir? (Un seul choix - ne pas lire les options)**

1. C'était long et les explications n'étaient pas claires / complètes
2. C'était long, mais les explications étaient claires
3. C'était rapide mais les explications n'étaient pas claires / complètes
4. C'est rapide et les explications étaient claires

La dernière fois que vous êtes venu à la succursale...

**3- Comment avez-vous trouvé la procédure de versement du prêt à la succursale? (Un seul choix - ne pas lire les options)**

1. Ce n'était pas pratique (perte de temps, devoir fermer la boutique pendant un certain temps, le besoin de prendre sur mon temps de travail ...)
2. C'était pratique et facile OU l'emprunteur est indifférent
3. C'était bien et agréable de connaître le bureau et / ou le personnel
4. N/A (le versement n'a pas eu lieu à la succursale)

**4- How did you find the disbursement procedure at the branch? Did it take time? (Single – do not read options)**

1. C'était long et les explications n'étaient pas claires / complètes

2. C'était long, mais les explications étaient claires
3. C'était rapide mais les explications n'étaient pas claires / complètes
4. C'est rapide et les explications étaient claires
5. N/A (le versement n'a pas eu lieu à la succursale)

**5- Combien de minutes avez-vous mis pour arriver à la succursale? (Un seul choix - ne pas lire les options)**

1. Moins de 10 minutes
2. Entre 10 et 30 minutes
3. Plus de 30 minutes
4. N/A (le client n'est jamais allé à la succursale)

**6- Comment a été l'accueil lorsque vous êtes entré dans la succursale? (Un seul choix - ne pas lire les options)**

1. Il n'y avait personne OU le personnel ne m'a pas regardé / ne m'a pas salué
2. Le personnel m'a accueilli, mais je n'ai pas aimé la façon dont il / elle l'a fait / n'était pas très poli
3. Il / elle m'a accueilli gentiment sans me dire de patienter
4. Il / elle m'a accueilli avec gentillesse et m'a poliment demandé d'attendre / de m'asseoir / ...
5. N/A (le client n'a jamais visité de succursale)

**7- Avez-vous attendu? Combien de temps avez-vous attendu avant que quelqu'un / une équipe vous aide? (Un seul choix - ne pas lire les options)**

1. Je n'ai pas attendu
2. Moins de 10 minutes
3. Entre 10 et 30 minutes
4. Plus de 30 minutes
5. N/A (le client n'a jamais visité de succursale)

**La dernière fois que vous avez dû rembourser le prêt ...**

**8- Où avez-vous remboursé votre prêt? (Un seul choix - ne pas lire les options)**

1. Liban Poster
2. SGBL
3. CashUntied
4. BBAC
5. OMT

**9- Est-ce que le point de remboursement a des heures d'ouverture qui vous conviennent ? (Un seul choix - ne pas lire les options)**

1. Oui
2. Non

**10- Avez-vous attendu? Combien de temps avez-vous attendu avant que quelqu'un / une équipe vous aide? (Un seul choix - ne pas lire les options)**

1. Je n'ai pas attendu
2. Moins de 10 minutes
3. Entre 10 et 30 minutes
4. Plus de 30 minutes

**11- Le processus de remboursement a-t-il été rapide (sauf le temps d'attente)? (Un seul choix - ne pas lire les options)**

1. Oui

2. Non

**12- Est-ce que le personnel vous a bien servi à ce moment-là? (Un seul choix - ne pas lire les options)**

1. Oui
2. Non

**13- Souhaitez-vous faire un commentaire à ce sujet?**

**Agent de crédit**

**14- A quelle fréquence recevez-vous la visite de nos employés (AC) ? (Un seul choix - ne pas lire les options)**

1. Une fois par mois
2. Chaque mois ou deux
3. Plus de 2 mois
4. Avant que je doive renouveler le prêt
5. Il ne vient jamais

**15- Avez-vous rencontré des difficultés à communiquer avec l'employé (AC)? (Un seul choix - ne pas lire les options)**

1. Il / elle est injoignable, je laisse des messages et il / elle ne me rappelle jamais
2. Il / elle me donne un appel manqué pour que je l'appelle
3. Il / elle me rappelle mais après un certain laps de temps (> 3 jours)
4. Il / elle me rappelle dans un délai satisfaisant (2-3 jours)
5. Je le/la contacte ou il / elle retourne me rappelle rapidement (<2 jours)

**16- Est-ce que l'employé (AC) fait un effort pour répondre à vos besoins et résoudre vos problèmes? (Un seul choix - ne pas lire les options)**

1. L'AC ne me donne pas d'informations, ou il/elle n'est pas clair, et ne fournit pas suffisamment d'informations
2. L'AC fait le minimum, mais ne cherche pas à passer plus de temps avec moi pour me donner des conseils
3. L'AC est prêt à me proposer un meilleur service, comprend mes problèmes et les résout

**Si le client n'est pas un emprunteur de prêt de groupe, veuillez répondre au point 6 de la question 17 et au point 14 de la question 18.**

**17- Pour les prêts de groupe seulement: Dans quelle mesure êtes-vous satisfait des caractéristiques de votre prêt de groupe? (Un seul choix - ne pas lire les options)**

1. Je n'ai pas été satisfait et je ne veux pas un autre prêt
2. Je n'ai pas été satisfait et je préfère prendre un prêt individuel
3. J'ai été satisfait mais je préfère prendre un prêt individuel (mais je ne suis pas admissible)
4. J'ai été satisfait mais je préfère prendre un prêt individuel (et je vais en demander un)
5. Je suis satisfait et je préfère toujours le prêt de groupe
6. N/A (le prêt du client n'est pas un prêt de groupe)

**18- Pour les prêts de groupe seulement: Quelles sont les raisons de votre satisfaction / insatisfaction? (Multiple - ne pas lire les options)**

*Points positifs*

1. Cela me fournit l'appui nécessaire

2. Cela me donne des idées pour développer mon entreprise
3. Cela me donne la possibilité de vendre mes produits
4. Je me fais de nouveaux amis et des relations
5. Je développe mes compétences en leadership
6. Autres (veuillez préciser) .....

*Points négatifs*

7. Le groupe m'a demandé de partir
8. Le groupe a été démantelé
9. J'ai eu des conflits personnels avec d'autres membres du groupe
10. J'étais mécontent de la direction du groupe
11. Je n'étais pas en mesure ou je ne souhaitais pas assister à toutes les réunions de groupe (ils prennent trop de temps, conflit d'horaire, etc.)
12. Je n'aime pas les règles et / ou la pression établie par le groupe
13. Autres (veuillez préciser) .....
14. N/A (le prêt du client n'est pas un prêt de groupe)

**19A- Dans quelle mesure êtes-vous satisfait des caractéristiques de votre crédit? Répond-il à vos besoins? (Un seul choix - ne pas lire les options)**

1. Le crédit n'est pas du tout approprié à mes besoins et ne correspond pas à mes attentes
2. Le crédit est correct mais quelques améliorations sont encore nécessaires
3. Le crédit convient parfaitement à mes besoins

**19B- Pourquoi? Comment Al Majmoua peut-elle améliorer ses produits et services afin de mieux répondre à vos besoins?**

**20A- Traitez-vous ou envisagez-vous de traiter avec une autre institution financière? (Un seul choix - lire les options)**

1. Oui
2. Non
3. J'y pense

**20B- Laquelle?**

**20C- Pour quelles raisons?**

**20D- Quel est le but de ce prêt?**

**21A- Avez-vous eu affaire à une autre institution financière auparavant? (Un seul choix - lire les options)**

1. Oui
2. Non

**21B- Laquelle?**

**21C- Pour quelles raisons?**

**21D- Pourquoi l'avez-vous quittée?**

**22A- Quelle institution recommanderiez-vous? (Un seul choix - lire les options)**

1. Al Majmoua
2. Une banque commerciale

- 
3. Une autre institution de microfinance
  4. Un canal du crédit informel
  5. Aucune

**22B- Pour quelles raisons?**

**23- Voulez-vous ajouter quelque chose que nous n'avons pas abordé dans notre discussion?**

**Merci de nous avoir accordé votre temps et nous nous excusons pour tout inconfort. Nous allons essayer d'améliorer notre processus de contrôle de la qualité afin d'éviter tout nouveau désagrément. Nous sommes à votre service chaque fois que vous avez des plaintes ou des suggestions sur notre ligne d'assistance 03 62 16 16.**

## ANNEXE 4

### SONDAGE DE DÉPART DES CLIENTS (2013/2014)

<b>Nom:</b> .....	<b>Téléphone:</b> (.....).....	<input type="checkbox"/> Visite
<b>N ° de client:</b> .....	<b>N ° de prêt:</b> .....	<input type="checkbox"/> Répondu
<b>Type de prêt:</b> <input type="checkbox"/> Individuel <input type="checkbox"/> Groupe <input type="checkbox"/> Travailleur <input type="checkbox"/> PME	<b>Agent de crédit:</b> .....	<input type="checkbox"/> Pas disponible
<b>N ° de cycles :</b> .....	<b>Retard:</b> .....	<input type="checkbox"/> Rejeté
<b>Date de l'enquête: (JJ/MM/AA):</b> ...../...../2013		<input type="checkbox"/> Mauvais numéro

Bonjour, je suis [Prénom] du [nom du ministère] d'Al Majmoua. Je voudrais prendre moins de 5 minutes de votre temps pour actualiser votre statut après Al Majmoua et discuter des raisons de votre sortie. Nous tenons à vous assurer que vos réponses resteront confidentielles et ne seront partagées avec personne, pas même l'employé (s) responsable de votre prêt [à savoir l'AC, mais le client n'est pas familier avec le terme AC]

**1- Quelqu'un d'Al Majmoua vous a-t-il contacté récemment?**

1. Avant que je ne rembourse entièrement mon prêt
2. Après avoir entièrement remboursé mon prêt
3. Avant et après
4. Personne ne m'a contacté d'Al Majmoua
5. L'AC a quitté Al Majmoua et je n'ai pas reçu de SMS ou de visite

**2- Quelles ont été les principales raisons pour quitter Al Majmoua ou quels ont été les principaux problèmes que vous avez rencontrés? (Plusieurs réponses - Ne pas lire les options)**

**Remarque: Si la réponse donnée reçue est : « Je n'ai pas besoin d'un prêt », veuillez demander à nouveau pour obtenir une réponse plus précise.**

- 1a. Al Majmoua a refusé de renouveler mon prêt
- 1b. Pourquoi? .....
2. Le taux d'intérêt est élevé
3. Le montant du prêt est faible
4. La durée du prêt est courte
5. Je n'aime pas le calendrier de remboursement
6. Le versement des prêts n'est pas assez rapide
7. Je ne voulais pas emprunter à cause d'autres conditions (telles que la procédure de collecte)
- 8a. Je n'ai pas aimé l'attitude du personnel ou j'ai eu des conflits avec le personnel
- 8b. Qui? .....
- 9a. Je vais / Je prévois de trouver un programme ou un établissement qui offre de meilleures conditions
- 9b. Quelle institution (nom)? .....
- 9c. Pourquoi est-elle mieux? .....

**Raisons liées à l'activité du client:**

10. J'ai assez de fonds de roulement pour mon entreprise maintenant
11. Mon activité est saisonnière ; j'emprunterai de nouveau quand j'en aurai besoin
- 12a. Je vais être accepté à un programme de prêt qui accorde des prêts plus importants
- 12b. Lequel? .....

13. Je suis incapable de rembourser un prêt en raison de l'état de faiblesse de mon activité (par exemple, ses bénéfices peu élevés, des ventes faibles)
- 14a. J'ai décidé de fermer ou de vendre mon activité et de faire autre chose (par exemple, obtenir un emploi, démarrer une nouvelle entreprise)
- 14b. Pourquoi? .....
15. Mon activité se trouve dans une situation financière difficile (dommages, vol, incendie, concurrence croissante, les clients avec moins de ressources)

**Problèmes spécifiques avec le prêt de groupe : (Seulement si l'emprunteur était emprunteur de prêt de groupe)**

16. Le groupe m'a dit de partir
17. Le groupe a été démantelé
- 18a. J'ai eu des conflits personnels avec d'autres membres du groupe
- 18b. Expliquer .....
19. J'étais mécontent de la direction du groupe
20. Je n'étais pas dans la mesure d'assister ou je ne souhaitais pas assister à toutes les réunions de groupe (parce que cela prend trop de temps, j'avais des conflits d'horaires, etc.)
21. Je n'aimais pas les règles et / ou la pression créée par le groupe

**Autres raisons:**

22. Autres .....

**3- Est-ce que vous avez l'intention de traiter ou traitez-vous avec une autre institution financière?**

1. Oui
2. Non
3. J'y pense
4. Nom .....
5. Pourquoi? .....

**4- Avez-vous traité avec une autre institution financière auparavant?**

1. Oui
2. Non
3. Nom .....
4. Pourquoi? .....
5. Pourquoi l'avez-vous quitté? .....

**5- Conseilleriez-vous à quelqu'un de demander un prêt avec Al Majmoua?**

1. Oui
2. Non
3. Pourquoi? .....

**6- Etes-vous intéressé par un renouvellement de votre prêt?**

1. Oui
2. Non

**7- Quand? - Veuillez coder 1 si pas intéressé**

1. Pas intéressé
2. 1-3 mois
3. 3-6 mois
4. > 6 mois

---

**8- Quel est le moment approprié pour que l'AC vous contacte? - Veuillez coder 1 si pas intéressé**

1. Pas intéressé
2. Le matin avant 12h00
3. A midi entre 12h00 et 15h00
4. L'après-midi entre 03h00 et 18h00
5. Le soir après 18h00
6. N'importe quand

**9- Comment préféreriez-vous que l'AC vous contacte? - Veuillez coder 1 si pas intéressé**

1. Pas intéressé
2. Par téléphone
3. Visite

**Notes:**

## ANNEXE 5

### Comparaison entre les pratiques recommandées dans les Normes Universelles et les enquêtes auprès des clients d'Al Majmoua

Normes Universelles 3a.2 Ind.1 – Mise en œuvre de l'enquête de satisfaction de la clientèle (ESC)	L'enquête d'Al Majmoua
L'ESC permet la segmentation selon les caractéristiques de la population cible.	L'échantillon de l'ESC a été segmenté selon le type de prêt et clients nouveau/anciens. L'analyse finale sera faite à l'aide d'autres caractéristiques telles que le sexe et le groupe d'âge, parce que cette information est déjà disponible dans le SGI.
<b>L'ESC couvre un échantillon représentatif de clients (c'est-à-dire la composition de l'échantillon est semblable à la population et de taille raisonnable).</b>	<b>L'échantillon de l'ESC a été fait avec la segmentation par type de prêt et selon nouveau/anciens clients.</b>
L'ECS minimise le risque de biais (par exemple, évite la participation des employés qui sont directement responsables de la satisfaction des clients).	L'ECS est menée par l'équipe R&D et les auditeurs internes. Il n'est pas effectué par les agents de crédit eux-mêmes ou le personnel de des Opérations.
Normes universelles 3a.2 Ind.2 – Sujets de l'enquête de satisfaction de la clientèle	Enquête d'Al Majmoua's
Satisfaction globale comme client et valeur des produits proposés	6, 12, 19A, 19B
<b>Qui utilise réellement le produit (par exemple client, conjoint, autre membre du foyer), et quelle est l'utilisation finale du service (par exemple fonds de roulement d'une entreprise, amélioration de la consommation, des montants forfaitaires pour la construction d'actifs ou événements de la vie)</b>	<b>Pas encore mais probablement inclus dans la prochaine enquête</b>
Satisfaction à l'égard de la commodité, la sécurité et la fiabilité des canaux de prestation de services	3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13
Satisfaits de la rapidité, de la facilité d'utilisation, et des conditions / garanties nécessaires pour obtenir les services	17, 18, 19A, 19B
Satisfaction à l'égard de la relation avec l'agent de crédit	1, 2, 14, 15, 16
Satisfaction à l'égard des services d'épargne / crédit / assurance (montants, coûts, flexibilité des horaires)	17, 18, 19A, 19B
Suggestions pour l'amélioration du produit	19B
Niveau de confiance dans l'institution	22A, 22B