



# Amélioration de la gestion des réclamations

Convention AMARC

06 avril 2012

# L'optimisation de la gestion des réclamations est intégrée au sein d'une stratégie générale d'amélioration de la qualité de service

## 1 Mieux accueillir

- Déployer et développer les guichets uniques
- Hisser tous les services d'accueil au même standard de qualité

## 2 Mieux traiter les demandes

- S'engager sur des délais de traitement
- Simplifier les démarches et mettre en œuvre de nouveaux services en ligne



## 3 Mieux gérer les réclamations

- Permettre à chaque usager de déposer une réclamation
- S'engager sur une réponse systématique et dans un délai raisonnable
- S'engager sur la satisfaction des usagers

# Le constat en 2009 d'un déficit dans la gestion des réclamations

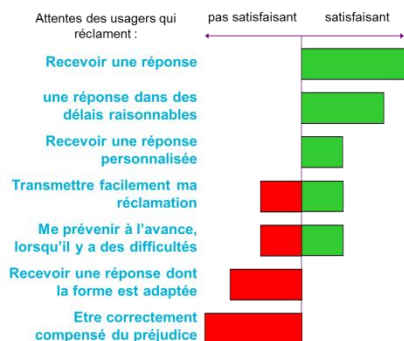
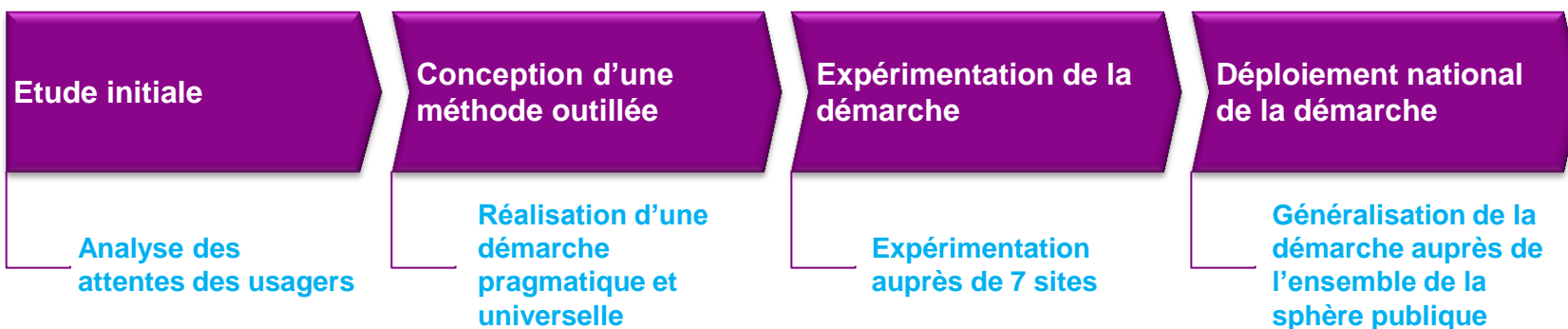
- **L'étude initiale<sup>1</sup> menée en 2009 par la DGME montrait la difficulté pour les usagers de déposer une réclamation auprès de services publics et l'hétérogénéité des réponses qui y étaient apportées**
  - Seuls 30% des services proposaient une prise en charge dédiée et explicite des réclamations
  - Lorsqu'un dispositif de prise en charge existait, il était difficile d'accès dans 50% des cas
  - Un manque d'efficacité de la gestion des réclamations était constaté (pas de confirmation du dépôt d'une réclamation dans 75% des cas)
- **Environ 12 millions de réclamations sont déposées chaque année auprès des services publics**
- **Or, la gestion des réclamations est un enjeu clé de l'amélioration de la satisfaction des usagers et de la performance des organismes publics**

## L'ambition

**« Toute administration au contact du public doit permettre aux usagers de réclamer, veiller à leur apporter une réponse et s'assurer de leur niveau de satisfaction. Toutes les administrations au contact du public déploieront et s'engageront à respecter un dispositif de gestion des réclamations »** CMPP 30/06/10

# La DGME a conçu une démarche d'amélioration de la gestion des réclamations et a impulsé son déploiement auprès de 10 organismes publics

- Un objectif double : améliorer le traitement des réclamations et le placer au cœur de la relation entre l'administration et ses usagers



- Un autodiagnostic
- Un guide méthodologique

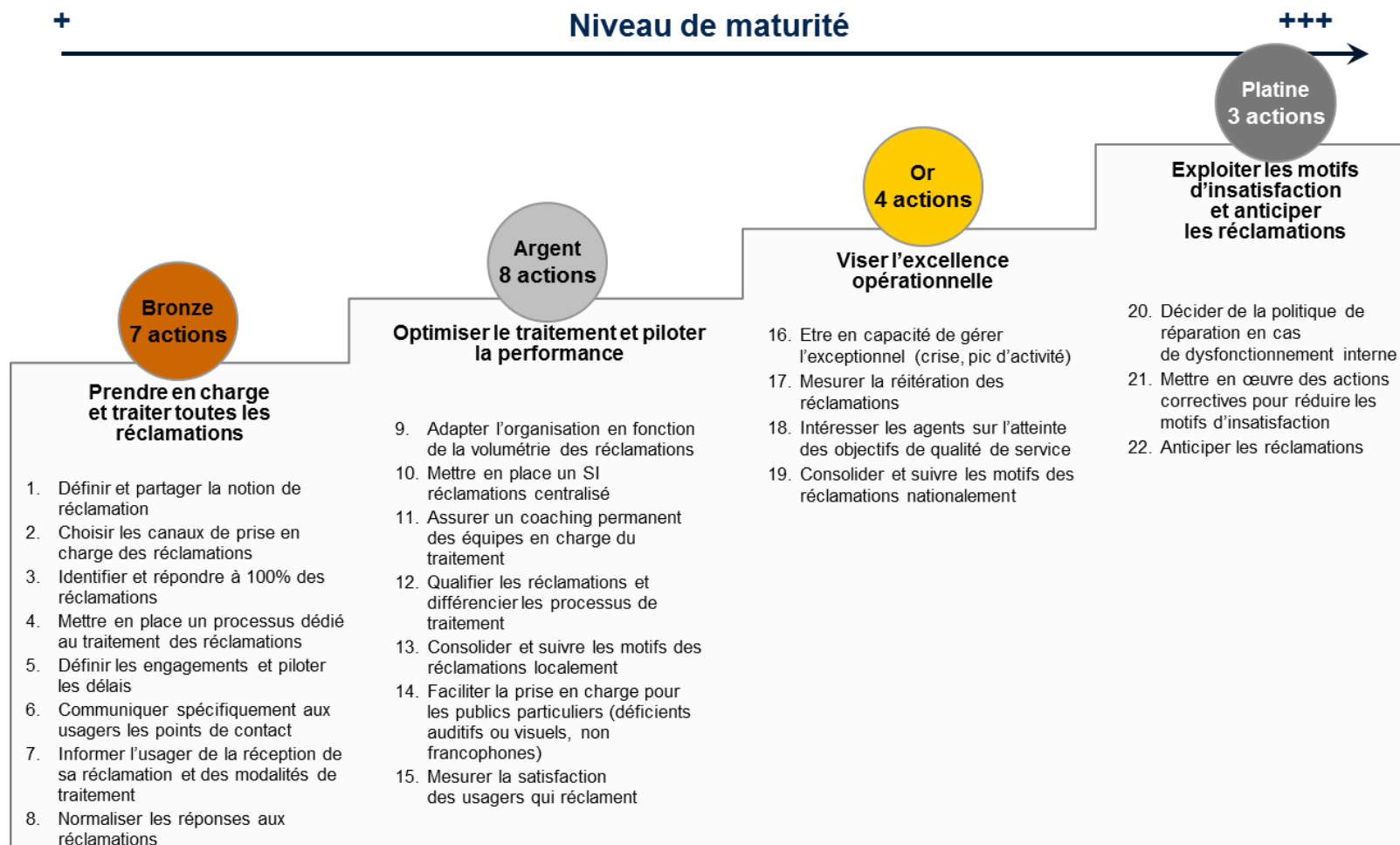


- 10 organismes engagés :



- 50 sites pilotes
- Généralisation depuis 2011 à l'ensemble de leur réseau

# Une démarche d'amélioration en 22 actions, réparties en 4 paliers de maturité à atteindre successivement





## Comment répondre à l'oral aux réclamations ?

### L'accueil

J'accueille l'allocataire, je me présente et j'écoute ses explications

*Appel entrant :*

- « Caf de la Haute-Garonne, Prénom – Nom, bonjour, je suis à votre écoute ».
- « Caf de la Haute-Garonne, Prénom – Nom, bonjour, que puis-je faire pour vous ? ».

*Appel sortant :*

- « Bonjour, Prénom – Nom, de la Caf de la Haute Garonne, puis-je parler à XX ? ».
- « Je vous appelle au sujet de votre réclamation ».

J'accuse réception de la demande, je reformule les faits pour rassurer l'allocataire

- « Si je comprends bien, vous ... ».
- « Vous souhaitez donc ... ».
- « Je prends en charge votre dossier ».
- « J'ai bien reçu votre courrier... ».

*En cas de non-réponse avec répondeur*

- « Ce message vous indique que j'ai bien reçu votre courrier / courriel concernant ... ».
- Je donne une réponse d'attente si nécessaire*
- « Je prends en compte votre demande. Vous recevrez une réponse sous XX jours ».

### Les excuses

Je formule des excuses en cas de dysfonctionnement interne

- « Je suis désolé (e) du désagrément subi ».
- « Je vous présente nos excuses pour le désagrément subi ».
- « Veuillez nous excuser ».

### La prise de congé

Je prends congé avec une formule de politesse adaptée

- « Ai-je répondu à vos attentes / à votre demande ? ».
- « Avez-vous d'autres questions ? ».
- « Je vous remercie (de votre appel) et vous souhaite une bonne journée monsieur / madame... ».
- « Je vous remercie de votre compréhension et vous souhaite une bonne journée monsieur... ».

## Comment identifier une réclamation ?

### • A l'aide de la définition :

Une réclamation est tout mécontentement exprimé à l'égard d'une décision, d'une procédure ou d'un service de la Caisse d'Allocations Familiales, quelle qu'en soit la forme, et pour lequel une réponse est explicitement ou implicitement attendue

### • A l'aide des mots et expressions clés :

#### Mots clés

Critique – Consternation – Contestation – Contradictoire – Délais importants – Dysfonctionnement – Erreur – Harcèlement – Inadmissible – Injustice – Insatisfaction – Litige – Plainte – Manque – Manque d'amabilité – Non-fiabilité de l'information – Réclamation – Temps d'attente.

#### Expressions clés

Je ne comprends pas - Je ne suis pas d'accord - Je suis mécontent - Je suis insatisfait - Je suis très surpris - Je n'ai toujours pas reçu - Je réclame réparation - En dernier recours - Je n'ai obtenu aucune explication - Je suis en colère - Je suis stupéfait - Mes démarches sont restées vaines - Je ne trouve pas d'issue - Cela fait plusieurs fois - J'en ai assez - Malgré plusieurs demandes.



## Comment répondre à l'écrit aux réclamations ?

### L'accueil

J'accuse réception de la réclamation. Je reformule les faits (raisons de l'insatisfaction) pour rassurer l'allocataire sur la compréhension de sa demande

- « J'ai bien pris connaissance de votre réclamation du XX qui a retenu toute mon attention ».
- « J'ai bien reçu votre réclamation du XX par laquelle vous me faites à nouveau part de ».

### L'argumentaire

Je réalise un argumentaire pour expliquer la décision de la Caf et fais preuve de bienveillance

- « Après étude de votre dossier, je constate que... ».
- « Après étude de votre dossier, je rectifie immédiatement... ».
- « Une vérification complète de votre dossier me permet de vous apporter les éléments suivants :... ».
- « Je vous confirme les termes de notre courrier du XX, en y apportant quelques précisions complémentaires :... ».

En introduction pour les lettres signées par la Direction :

- « Votre dossier a fait l'objet d'une étude approfondie par mes services ».
- « Je me suis rapproché du service concerné pour lui faire part de votre insatisfaction ».

### Les excuses

Je formule des excuses en cas de dysfonctionnement interne

- « Veuillez nous excuser pour le désagrément subi ».
- « Croyez que je déplore personnellement une telle situation, qui va à l'encontre des objectifs que nous nous sommes fixés en matière de qualité de service ».

### La prise de congé

Je prends congé avec une formule de politesse adaptée

- « En espérant avoir répondu à vos attentes, je reste à votre disposition pour toutes informations complémentaires et vous prie d'agréer, XX, mes sincères salutations ».
- « Je vous précise qu'en l'absence d'éléments nouveaux, il ne sera pas donné suite à vos courriers, toutes informations utiles vous ayant déjà été communiquées ».



## Résultats : une démarche dans laquelle s'est engagée la majorité des services publics, pour le bénéfice des usagers

### L'impulsion donnée

- ❑ **10 organismes** engagés dans cette démarche : les principaux régimes d'assurance maladie, l'assurance vieillesse, les allocations Familiales, Pôle emploi, les Préfectures, les centres des impôts, certaines juridictions, les rectorats, **représentant 80% des réclamations**
- ❑ **300 sites** répartis sur tout le territoire
- ❑ **75 000 agents** sensibilisés, grâce à plus de 100 outils de conduite du changement
- ❑ Sur les 10 derniers mois, les organismes publics ont accéléré fortement le déploiement de la démarche, passant de 30% à **73% de couverture**

### Le service rendu aux usagers

- ❑ **Jusqu'à 50% de réduction des délais de réponse** aux réclamations
- ❑ **Mise en place du guichet unique e-réclamation** depuis juillet 2011, disponible sur le portail Mon Service Public
- ❑ **Près de 3 000 000 questionnaires de satisfaction** sur la qualité de service incluant le traitement des réclamations

## Prochaines étapes

- **Généraliser la démarche** à l'ensemble des réseaux des 10 organismes partenaires, quelque soit la nature de la réclamation et le canal de dépôt (courrier, courriel, téléphone et accueil physique) : atteindre un **taux de couverture de 100%**
- Faire connaître le **service en ligne « e-réclamation »** sur mon.service-public et étendre ce service aux autres organismes publics
- Faire de la gestion des réclamations un véritable **outil d'écoute des usagers et d'amélioration du service** (suivi d'indicateurs de pilotage au niveau local et national, définition et mise en œuvre de plan d'actions correctrices pour les dysfonctionnements identifiés,...). Dès aujourd'hui, un **dispositif structuré d'écoute** des usagers (site Ensemble Simplifions, panel...) permet de sélectionner les meilleures idées et les transformer en mesure (Programme 100 Simplifications)
- Animer une **communauté de praticiens publics** de la relation usagers
- Engager avec les organismes publics un **programme d'amélioration de la relation usager** sur l'ensemble des interactions, notamment pour répondre aux enjeux de réassurance, de basculement de flux de contacts, et d'amélioration de l'information