

CADRE SUR LA GESTION DES PLAINTES DANS LES BANQUES CENTRALES



AU SUJET DU CADRE

Ce cadre sur la gestion des plaintes dans les banques centrales est une initiative de l'Alliance pour l'Inclusion Financière (AFI) à travers son Groupe de Travail sur l'Autonomisation des Consommateurs et la Conduite sur le Marché (CEMC par son sigle en anglais), visant à proposer des mesures pouvant être mises en place par une banque centrale pour traiter les plaintes des consommateurs sans compromettre son rôle dans la protection des consommateurs et la surveillance de la conduite sur le marché (CPMC par son sigle en anglais). L'équipe de travail, dirigée par M. Moses Musantu (Bank of Zambia) avec Mark Mera (Reserve Bank of Vanuatu) et Sangay Dorji (Royal Monetary Authority of Bhutan) en tant membres de l'équipe, a été constituée par le groupe de travail CEMC pour développer le cadre de la gestion des plaintes dans les banques.

Les banques centrales agissent en tant qu'autorités réglementaires dans la plupart des pays et jouent un rôle essentiel, entre autres, dans la surveillance du système de paiements et dans la mise en œuvre de la surveillance prudentielle pour protéger les intérêts des consommateurs financiers, afin de promouvoir un système financier fiable et solide. Ce deuxième rôle des banques centrales dans la protection des intérêts des consommateurs est une exigence fondamentale du système financier. Les consommateurs ont en effet le droit de faire des commentaires ou de soulever des inquiétudes et de s'attendre à ce qu'elles soient entendues par l'autorité à laquelle ils ont affaire. Privé d'un mécanisme approprié de retour d'information et d'acheminement des plaintes des clients, l'intérêt du consommateur pourrait se voir ignoré. En outre, les plaintes non résolues qui ne sont pas traitées à l'aide de procédures appropriées peuvent se traduire en pertes pour les clients ou les institutions financières, en préjudices pour la réputation des institutions financières, et en l'érosion de la confiance publique dans le système financier. Par conséquent, une banque centrale aurait intérêt à développer des processus efficaces de traitement de plaintes par le biais d'une excellente gestion des réclamations, en réglant les problèmes avant qu'ils ne se détériorent,

en encourageant la bonne prise de décisions et en promouvant la confiance du consommateur dans les services proposés par les institutions financières.

Ce cadre a été préparé en pleine conscience des compromis qu'il faut faire quand les superviseurs bancaires se concentrent aussi bien dans leur travail de surveillance CPMC qui consiste à utiliser des outils de surveillance (c.-à-d. surveillance sur le marché, des contrôles sur place et externes, et des actions coercitives) que dans les techniques de mise en œuvre de tels outils et les activités complémentaires qui dans différentes proportions, directement ou indirectement, accompagnent ou renseignent le travail de surveillance ; par exemple, en traitant les plaintes, en répondant aux questions, et en fournissant des informations au grand public ou aux organismes gouvernementaux. Cette situation est exacerbée par l'absence d'institutions alternatives de résolution de conflits (ADR par son sigle en anglais) tels que les médiateurs financiers dans la plupart des juridictions.

Ce cadre a été développé compte tenu du fait que les **banques centrales – représentant 38 pour cent des membres du CEMC – sont également responsables de traiter et résoudre les plaintes des clients, outre leur rôle dans la direction de la politique monétaire et prudentielle.**¹ Trente-trois pour cent des pays membres ont signalé qu'ils emploient des organismes gouvernementaux pour s'occuper des plaintes des consommateurs. Également, huit pour cent utilisent l'Office du Médiateur, alors que 21 pour cent des pays du CEMC n'ont pas de système formel en place pour la protection des consommateurs. En vue de ces résultats, le traitement des plaintes au niveau des banques centrales peut représenter un point de départ logique pour fournir la protection nécessaire, même avant la mise en place d'autres mécanismes ADR.

En effet, ce cadre vise à proposer des orientations sur la façon dont les banques centrales peuvent assumer la responsabilité du traitement des plaintes des consommateurs de façon efficace, sans saper les bénéfices du travail fondamental de surveillance CPMC. Le cadre discute comment gérer des ressources humaines limitées en ce qui concerne le traitement des plaintes et la surveillance, quels sont les procédés à suivre en matière de gestion de plaintes, aussi bien que les régulations nécessaires pour mener à bien ce travail. En outre, le cadre décrit quels sont les fournisseurs de services financiers (FSF) dont on va s'occuper en matière de plaintes et de mécanismes coercitifs efficaces, et comment l'information des plaintes peut renseigner la planification de la surveillance CPMC. Finalement, le cadre discute où situer la fonction de surveillance de la protection des consommateurs au sein d'une banque centrale.

¹ L'identification des auteurs est basée sur l'évaluation des réponses des membres du CEMC

RÈGLES PRATIQUES

Aux fins de ce cadre, uniquement les plaintes des consommateurs telles qu'elles sont définies dans ce cadre seront reçues et traitées. Une plainte est définie comme « une expression d'insatisfaction à l'égard d'une organisation, au sujet de ses produits, ou du processus même de traitement des plaintes, où une réponse ou résolution étant explicitement ou implicitement attendue » (norme internationale : ISO 10002 : Lignes directrices pour le traitement des réclamations dans les organismes). Il s'agit d'une expression d'insatisfaction au sujet de la fourniture de, ou du manque de fourniture, d'un produit ou d'un service financier : (a) à l'égard d'un fournisseur de services financiers par, ou au nom de, un consommateur ; et (b) alléguant que, en raison d'un acte ou d'une omission de la part de, ou au nom de, un fournisseur de services financiers, le consommateur a subi ou peut subir : (i) une perte financière ; (ii) un dérangement matériel ; ou (iii) une détresse matérielle.

D'autre part, un consommateur est défini comme étant une personne ou une petite société qui utilise, a utilisé, ou qui considère l'utilisation, d'un quelconque des produits ou services fournis par un fournisseur de services financiers (lignes directrices ougandaises de protection aux consommateurs, 2011). Il est important que la banque centrale reçoive également les réclamations des petites entreprises parce que leurs capacités sont susceptibles d'être semblables à celles des consommateurs (guide pour l'implantation d'un dispositif de médiation de services financiers (2018). International Network for Financial Services Ombudsman Scheme). La plupart des juridictions prévoient donc des définitions de petites entreprises en termes de chiffre d'affaires ou d'effectifs. En raison de la diversité de membres d'AFI, ce cadre ne prescrit pas de limites en matière de chiffre d'affaires ou d'effectifs pour définir une petite entreprise, mais chaque juridiction en fonction de sa législation

nationale et des politiques à l'égard des petites entreprises en définira les paramètres.

Il doit être noté que le traitement des réclamations par une banque centrale n'a aucunement l'intention d'affranchir les FSF de leurs responsabilités. Tout au contraire, il est conçu en tant que mécanisme externe de résolution de conflits, visant à veiller à ce que les réclamations des clients n'ayant été pleinement examinées par les FSF, soient revues de façon appropriée. Il est donc important pour les clients des FSF de déposer d'abord leurs réclamations auprès de ceux-ci avant d'en saisir la banque centrale. Ceci insuffle la confiance des clients dans le système financier, et cette exigence également allégera le fardeau du traitement des réclamations de la part des banques centrales.

Afin de faire fonctionner cette intervention, la banque centrale devrait veiller à ce que les FSF disposent de procédures et systèmes internes de résolution de réclamations introduites par les consommateurs à leur encontre, qui soient clairs, adéquats, rapides et justes. En outre, les FSF devraient veiller à désigner un fonctionnaire supérieur, ou un autre employé, dans la mesure du possible, et selon la taille et la complexité des FSF, pour mettre en œuvre les lignes directrices internes pour le traitement des réclamations. Cette exigence peut être intégrée dans le cadre légal et réglementaire.

En plus, la banque centrale devrait veiller à ce que les FSF règlent les réclamations dans une période de temps déterminée, qui ne devraient pas excéder la période maximale applicable à une résolution par un tiers fournisseur. Dans le but de déterminer le nombre de jours nécessaire pour la résolution des réclamations, il pourrait être bon de conduire un examen par des pairs du nombre de jours prévus par chaque FSF, d'après leurs procédures de réclamations des clients respectives. Au cas où la banque centrale serait la seule autorité externe de résolution de conflits, le nombre maximum de jours ne devrait pas dépasser la durée dictée par la banque centrale.

Il est également important que les FSF soient sensibilisés sur la nécessité de former de façon appropriée le personnel et les agents traitant les réclamations du consommateur. En outre, les FSF devraient prendre conscience du fait que la responsabilité ultime de l'exécution efficace des politiques de traitement des réclamations repose sur leurs conseils d'administration. La banque centrale devrait veiller à ce que les FSF, en particulier ceux qui servent des clients à faible revenu ou éloignés, offrent des canaux adéquats (horaires flexibles y compris) pour que les consommateurs puissent déposer leurs réclamations sans encourir des frais d'accès ou de transport, ou des temps d'attente anormaux.²

Des canaux spécialement adaptés peuvent également s'avérer nécessaires pour les consommateurs illettrés, pour ceux qui parlent uniquement des dialectes locaux, pour les malentendants ou pour ceux affectés de troubles de la parole.³

PROTECTION DES CONSOMMATEURS ET FONCTION DE LA SUPERVISION DE LA CONDUITE DU MARCHÉ

La disponibilité de personnel pour traiter les réclamations des consommateurs et surveiller les FSF est essentielle afin d'uniformiser les règles du jeu entre les FSF et les consommateurs des services financiers.

Il existe de différents courants de pensée en ce qui concerne l'emplacement de la fonction de surveillance CPMC dans la structure des banques centrales. Les experts en matière de protection des consommateurs financiers s'accordent sur l'idée de laisser les structures chargées de la régulation et surveillance de la conduite sur le marché s'adapter aux circonstances de chaque pays. Cependant, la fonction CPMC devrait être indépendante de celle de surveillance prudentielle afin d'éviter le conflit entre leurs objectifs respectifs.

Par exemple, si les conséquences de sanctionner un FSF pour un manque de conformité aux dispositions de protection des consommateurs avaient un impact sur la solidité – ou la perception de solidité – du FSF, ou si le fait d'exiger d'un FSF la compensation des clients avait un impact sur les exigences prudentielles, les organismes chargés du contrôle prudentiel pourraient être amenés à négliger la protection des consommateurs afin de réduire au minimum son impact prudentiel négatif.

De même, dans une optique de surveillance CPMC sur des pratiques de marketing visant à améliorer la rentabilité aux dépens des consommateurs – par exemple en imposant des frais exorbitants et/ou en poussant les ventes de produits inutiles – il serait quasiment impossible de s'accorder avec une perspective prudentielle de surveillance sur ces pratiques. La première perspective sera inévitablement invalidée si ce sont les mêmes fonctionnaires de surveillance qui représentent les deux points de vue. De tels conflits sont bien plus probables dans les activités du jour le jour si les fonctionnaires responsables de la surveillance et/ou les cadres ont une affinité plus marquée pour la surveillance prudentielle

2 Financial Stability Board-Consumer Finance Protection with particular Focus on Credit, 26th October, 2011

3 ibid

que pour la surveillance CPMC en fonction, par exemple, de leur formation et expérience précédente. Il en découle la logique essentielle des bonnes pratiques internationales de séparer la fonction prudentielle de celle de surveillance de la conduite sur le marché. Cette conclusion n'est pas seulement théorique mais également pratique dans l'expérience quotidienne de surveillance sur le plan international.

Cependant, la surveillance prudentielle peut fournir des signaux d'alerte précoces pour la surveillance de la conduite sur le marché : par exemple, un stress de liquidité peut causer des pratiques de ventes agressives vis-à-vis les consommateurs.⁴ Par ailleurs, la surveillance de la conduite sur le marché peut également fournir des pistes utiles de détection précoce pour la surveillance prudentielle : par exemple, des pratiques généralisées de mauvais traitement aux consommateurs peuvent entraîner une baisse dans la confiance des clients en ces FSF, ce qui pourrait menacer leurs niveaux de solvabilité et de liquidité. Par conséquent, un département/unité de surveillance de protection des consommateurs financiers devrait essayer, autant que possible, de veiller à la séparation et à l'indépendance du département de surveillance prudentielle, tout en se coordonnant autant que nécessaire.⁵ La coordination peut donc entraîner des flux d'informations autant que le département réceptif le trouve utile et que les décisions de chaque département soient prises de façon totalement indépendante ; mais après des consultations non contraignantes avec l'autre département, si possible.

Les éléments suivants sont quelques-uns des bienfaits principaux pouvant être tirés du fait de disposer au sein de la banque centrale d'une fonction de surveillance générale CPMC, séparée de la surveillance prudentielle, mais restant attentifs au sujet des affaires CPMC de la part des FSF :

- a) Uniformité dans l'application des règles CPMC, ce qui permet aux consommateurs d'avoir le même niveau de protection quand ils acquièrent un produit ou un service financier, indépendamment qu'ils le fassent chez une banque commerciale ou chez des institutions financières non-bancaires ; y compris les fournisseurs de services financiers numériques ;
- b) Même traitement des risques CPMC puisqu'il s'agit du même niveau de compétences, systèmes, outils de surveillance et techniques étant appliqués, ce qui empêche tout déséquilibre sur le plan de la surveillance CPMC appliquée aux banques vis-à-vis de celle appliquée aux institutions financières non-bancaires ;
- c) Accorder la priorité à la surveillance CPMC par l'allocation appropriée du temps et des ressources, en menant à bien de ce fait les objectifs de surveillance CPMC ;

- d) Coordination et collaboration élargies en matière CPMC avec des départements de surveillance prudentielle et avec les acteurs externes, tels que les agences de protection des consommateurs en général, le régulateur des télécommunications et d'autres régulateurs du secteur financier ;
- e) Utilisation optimale de ressources humaines limitées car ils auront affaire à tout ce qui a à voir avec le CPMC, indépendamment du type de FSF en question ;
- f) Même niveau de l'autorité que la surveillance prudentielle ce qui permet à la structure de surveillance CPMC d'avoir une plus grande crédibilité pour régler et surveiller le CPMC ;
- g) Tout conflit entre objectifs prudentiels et CPMC peut être traité d'une façon équilibrée et transparente ; et
- h) Engagement poussé envers le conseil d'administration du FSF, la direction et le personnel en matière CPMC.

⁴ Financial Stability Board-Consumer Finance Protection with particular Focus on Credit, 26th October, 2011

⁵ Technical Note: Establishing a Financial Consumer Protection Supervision Department: Key Observations and Lessons Learned in Five Case Study Countries (March, 2014). The World Bank

DOTATION DE RESSOURCES HUMAINES

La disponibilité limitée de ressources humaines pour la surveillance CPMC et le traitement des réclamations dans la plupart des banques centrales, impose l'application d'une approche graduelle, par étapes, fondée sur l'attribution de priorités en fonction des risques réels et des opportunités de surveiller effectivement les marchés. Il devrait y avoir des agents uniquement consacrés à la gestion de réclamations, et parallèlement d'autres agents chargés de la surveillance CPMC. Cependant, il est important que les agents jouissent aussi de suffisamment de flexibilité pour examiner les réclamations ou pour surveiller les FSF, et vice-versa, en fonction de l'estimation des besoins courants.

Une personne, ou une équipe, devrait être affectée pour se responsabiliser prioritairement de la gestion du processus de traitement des réclamations. Cet agent/équipe sera dénommé "Responsable des Réclamations" ou comme la banque centrale l'estime approprié. Le personnel chargé de la responsabilité de gestion des réclamations des clients devrait veiller à ne recevoir que des réclamations formulées à l'encontre des FSF agréées par la banque centrale. Deuxièmement, le personnel devrait veiller à ce que le client se soit adressé d'abord au FSF au sujet de son insatisfaction, avant d'en saisir la banque centrale. Ce sera uniquement en respectant ces deux exigences que la banque centrale peut être sûre de recevoir des réclamations réelles et crédibles.

Les responsables des réclamations sont les effectifs les plus importants pour veiller à cela. Les responsables des réclamations devraient :

- > Être sensibles et impartiaux ;
- > Être formés pour recevoir et traiter des plaintes ;
- > Dans la mesure où l'organigramme de la banque centrale le permet, avoir en principe accès à n'importe quel agent pouvant lui être utile dans la résolution des plaintes du consommateur financier ; et
- > Disposer de suffisamment d'autorité pour agir dans le sens de la résolution d'une plainte ou pour la référer à quelqu'un doté de l'autorité nécessaire.

PROCESSUS DE GESTION DE RÉCLAMATIONS

PROCESSUS EFFICACE DE RÉCLAMATION ⁶

Un processus efficace de réclamation devrait veiller à ce que :

- 1) Le processus soit facile à utiliser ;
- 2) Les réclamations soient entendues et comprises ;
- 3) Les plaignants soient respectés ;
- 4) Les attentes soient respectées et les excuses fournies, s'il y a lieu ;
- 5) Les mesures prises rapidement ;
- 6) Les délégations et les procédures soient claires pour que le personnel puisse traiter les réclamations, et y apporter des remèdes ;
- 7) Il existe un système d'enregistrement pour saisir les données des réclamations ;
- 8) Les données des réclamations identifiant les problèmes et les tendances soient utilisées ; et
- 9) Il en résulte une prestation de services améliorée dans les domaines identifiés.

ÉTAPES CLÉ DANS LE TRAITEMENT DES RÉCLAMATIONS ⁷

Des processus efficaces doivent être en place pour le traitement des réclamations. Les étapes clé suivantes dans le traitement des réclamations devraient être décrites dans les procédures internes :

- a) La réception d'une réclamation devrait être accusée rapidement ;
- b) La réclamation devrait être évaluée, priorisée et attribuée à un responsable de son traitement qui fournira une date estimée pour sa résolution ;
- c) Si la question ne peut pas être résolue immédiatement et une évaluation s'avère nécessaire, celle-ci devrait être prévue, en prenant en considération les mesures à être prises pour s'attaquer à la réclamation et qui devrait en être consulté ;
- d) L'évaluation devrait résoudre les questions de fait et considérer les options pour la résolution de la réclamation ;
- e) La réponse au plaignant devrait être claire et instructive, expliquant les résultats de la réclamation et fournissant les raisons de toutes les décisions prises ou des remèdes proposés ;

⁶ http://www.ombudsman.parliament.nz/system/paperclip/document_files/document_files/427/original/effective_complaint_handling.pdf?1349121913

⁷ ibid

- f) La réponse devrait inclure des informations sur d'autres recours possibles, au cas où le plaignant ne serait pas satisfait ;
- g) Toutes les questions systémiques relevant de la réclamation devraient être considérées et traitées ; et
- h) La réclamation doit être actée ainsi que son résultat, et faire l'objet de reporting à la direction, si nécessaire.

UN PROCESSUS ADAPTÉ AUX BANQUES CENTRALES⁸

Un processus interne efficace de réclamations devrait être « adapté au but poursuivi », conçu pour satisfaire les besoins précis de chaque banque centrale et proportionné à la quantité et type de réclamations que celle-ci est susceptible de recevoir.

Ce qui suit devrait être pris en considération pour le développement des processus de réclamations d'une banque centrale :

- 1) Types et quantité de clients ;
- 2) Comment les clients communiquent-ils généralement avec la banque centrale
- 3) Actes et décisions desquels elle est responsable ;
- 4) Niveau de risque encouru si les affaires tournent mal ;
- 5) Combien de réclamations est-elle susceptible de recevoir/traiter ;
- 6) Effectifs dont elle dispose ; et
- 7) Ressources qu'elle peut mettre à disposition pour traiter des réclamations.

La conception du processus de réclamations devrait :

- 1) Prévoir des procédures qui soient claires à suivre aussi bien pour le personnel que pour les plaignants ;
- 2) Être accessible et proposer au public des conseils au sujet du système de réclamations et des explications pour y accéder ;
- 3) Permettre la résolution au plus bas niveau possible, y compris celui du personnel de première ligne, le cas échéant ;
- 4) Prévoir la possibilité de référer des réclamations au niveau hiérarchique supérieur si nécessaire, et qu'un membre du personnel n'ayant pas précédemment connu la question puisse examiner la réclamation ; et
- 5) Prévoir la surveillance régulière de la part de la direction, renseignée par la provision de rapports sur les réclamations reçues et leurs résultats, et l'information employée pour améliorer les services fournis par la banque centrale.

ÉTAPES POUR DÉPOSER UNE PLAINTE DU CONSOMMATEUR AUPRÈS DU RÉGULATEUR DU SECTEUR FINANCIER

Les suivantes sont des étapes pour déposer une réclamation auprès de la banque centrale/régulateur du secteur financier :

1. LES CLIENTS NE PEUVENT RÉFÉRER UNE RÉCLAMATION AUPRÈS DE LA BANQUE CENTRALE/ RÉGULATEUR DU SECTEUR FINANCIER QU'APRÈS AVOIR :

Donné l'opportunité au FSF de s'en occuper, et pourvu que le FSF n'aie pas résolu l'affaire à leur satisfaction dans des délais raisonnables. La banque centrale devrait reconnaître que la première étape dans la résolution des réclamations des consommateurs est en effet le mécanisme interne de résolution de conflits des FSF. Il est normalement plus rapide, moins cher et plus efficace qu'une compagnie résolve elle-même les réclamations. Ce processus aide également à établir la confiance et à améliorer des relations client, l'image de marque et la réputation du secteur comme un tout.

2. LA BANQUE CENTRALE PEUT NE PAS S'OCCUPER DE :

- > Un plaignant qui ne qualifie pas en tant que consommateur financier d'après la définition de consommateur du pays ;
- > Une réclamation ne se trouvant pas comprise dans le cadre juridique de la protection au consommateur financier ;
- > Une réclamation non accompagnée d'information suffisante ;
- > Une réclamation n'ayant pas premièrement été présentée au FSF en question pour sa résolution, sauf s'il peut être démontré que la réclamation n'a pas été traitée par le FSF en premier lieu ;
- > Une réclamation n'ayant pas été présentée au FSF dans un délai raisonnable c.-à-d. dans les six mois que le plaignant a reçu une réponse du FSF ;
- > Une réclamation pouvant être mieux résolue par un tribunal ou par un autre moyen disponible de résolution de conflits ;
- > Une réclamation en attente de résolution ou ayant déjà été résolue par une autre institution, par exemple un tribunal ;
- > Une réclamation dont l'action par voie légale est déjà initiée (médiation, arbitrage etc.) ;
- > Une réclamation au sujet d'une institution non régulée par la banque centrale ou par le régulateur du secteur financier ;
- > Une réclamation similaire, du même client, ayant été résolue précédemment par la banque centrale et sans aucune nouvelle information supplémentaire ; et

⁸ http://www.ombudsman.parliament.nz/system/paperclip/document_files/document_files/427/original/effective_complaint_handling.pdf?1349121913

- > Une réclamation ayant à voir avec l'exercice de la politique de prêts d'un FSF ; par exemple le refus d'octroyer un prêt, à moins que le FSF n'ait pas suivi les procédures correctes affectant injustement le plaignant.

3. FAÇONS DE DÉPOSER UNE RÉCLAMATION

Toute personne qui allègue qu'un FSF s'est engagé dans quelque pratique interdite d'après le cadre juridique, directives, règlements ou règles CPMC, peut déposer une plainte auprès de la banque centrale :

- (i) Verbalement : par téléphone ou en se rendant physiquement aux bureaux de la banque centrale du lundi au vendredi (à l'exclusion des jours fériés). Une réclamation verbale pourra être déposée par écrit au moyen du formulaire approprié, signée par le plaignant. En ce qui concerne les réclamations reçues par téléphone, le fonctionnaire prendra note de la réclamation, dont la confirmation écrite devra être signée ultérieurement par le plaignant ;
- (ii) Par écrit ; ou
- (iii) Par autres moyens : tous autres moyens de communication, comme e-mail, lettre ou n'importe quel autre raisonnablement compris/accepté par la banque centrale.

Le plaignant peut signer un formulaire de réclamation si la réclamation est déposée au moyen d'une visite physique. Une réclamation reçue verbalement ou par quelque autre moyen sera considérée comme étant dûment déposée même si le formulaire de réclamation n'est pas signé, et elle sera enregistrée dans le registre de réclamations de la façon prévue.

4. RECEVOIR UNE RÉCLAMATION

Quand une réclamation est reçue, on devrait évaluer si la question peut être résolue rapidement et facilement par la personne la recevant. Si c'est le cas, on devrait procéder et les détails de la réclamation devraient être enregistrés pour son analyse ultérieure. Autrement, la réclamation devrait être aussitôt référée au responsable des réclamations avec un accusé de réception. Si une réclamation est reçue en personne, ou par téléphone, la personne recevant la réclamation devrait considérer si elle doit l'être par écrit. Une réclamation écrite peut ne pas être nécessaire si la question peut être résolue rapidement. Si la déposition de la plainte doit être par écrit, le plaignant doit recevoir de l'accompagnement en cas de besoin. Un registre devrait être établi pour toutes les réclamations indépendamment de la forme dont elles ont été reçues (par écrit ou pas), en indiquant la date, et en ouvrant un dossier si nécessaire.

5. VALIDITÉ DE LA RÉCLAMATION

La banque centrale peut prendre en considération n'importe quel facteur parmi ceux énumérés ci-dessous pour considérer une réclamation comme étant valide :

- (i) Le temps devrait être un facteur à considérer lors du dépôt d'une plainte ;
- (ii) Les preuves ;
- (iii) La divulgation en entier de l'information sur la réclamation ; et
- (iv) Toute autre information accessoire à celle mentionnée ci-dessus.

Afin d'aider la banque centrale à mener une recherche efficace, chaque réclamation devra être accompagnée de preuves suffisantes en appui des allégations de manquement aux lois, directives, règlements ou règles CPMC. La banque centrale peut refuser d'examiner une plainte si elle n'est pas accompagnée de suffisamment de preuves, et le plaignant en sera avisé.

Les preuves présentées à la banque centrale demeureront sous sa garde, sauf décision contraire.

6. RETRAIT D'UNE PLAINTÉ

- i. Un plaignant peut faire une demande écrite pour retirer une plainte déposée auprès de la banque centrale en indiquant les raisons. La banque centrale exercera son pouvoir en décidant d'accorder la demande de retrait ou pas, tenant compte des facteurs tels que l'intérêt public ou n'importe quel autre facteur pouvant être déterminé selon le cas en question ;
- ii. La banque centrale peut refuser une demande de retrait d'une plainte afin de servir l'intérêt public. À cet effet elle peut déterminer qu'il existe un intérêt public supérieur qu'elle doit servir, plus important que l'intérêt du plaignant de demander le retrait d'une plainte. Un tel intérêt public pourrait être déterminé en considérant qu'il y a beaucoup d'autres plaintes de même ou semblable nature, à l'encontre du même FSF, ou si la conduite en question a eu, ou est susceptible d'avoir, des conséquences négatives à grande échelle dans le marché financier ;
- iii. En cas de refus de demande de retrait d'une plainte, la banque centrale conservera n'importe quelle preuve présentée à l'appui d'une telle plainte aux fins de poursuivre ses recherches ;
- iv. La banque centrale informera les raisons de sa décision au plaignant par écrit.

7. PROCESSUS DE TRAITEMENT DE PLAINTES

- i. Une fois qu'une réclamation est déposée auprès de la banque centrale et qu'il y a lieu à croire raisonnablement qu'il s'agit, ou qu'il peut s'agir, d'un manquement aux dispositions des règles CPMC, le chef du département CPMC autorisera l'enquête et lui attribuera un numéro de référence ;

- ii. La banque centrale informera le FSF de l'enquête au moyen d'une lettre. Le but de la lettre est d'informer le FSF objet d'une enquête au sujet des allégations spécifiques à leur rencontre et de leur fournir également l'opportunité de répondre aux dites allégations dans un délai raisonnable. C.-à-d. 10 jours ouvrables ;
- iii. La banque centrale passera au crible les réclamations en fonction de leurs priorités et importances. La priorité de la plainte reçue sera déterminée en fonction de son mérite et de son urgence, c.-à-d. si elle est de très sensible, sensible, ou générale.

8. ENREGISTREMENT DES PLAINTES

Il est important que les banques centrales maintiennent un registre des plaintes reçues des clients à l'encontre des FSF. Un autre registre de données devrait être créé aux fins statistiques des réclamations reçues des autorités de protection des consommateurs en général, et de la part des FSF elles-mêmes. Ces registres sont cruciaux pour la détermination des niveaux de conformité aux règles CPMC de la part des FSF et pour connaître la nature et la fréquence de leurs manquements au CPMC. En plus, les registres seront employés pour conduire des missions de surveillance et de planification CPMC. Le registre de plaintes devrait être conservé en toute sécurité pour en préserver la confidentialité, dans l'endroit prévu dans les archives de la banque centrale, de sorte qu'il puisse être facilement récupéré en cas de besoin.

Le fonctionnaire responsable du traitement des réclamations au sein de la banque centrale doit maintenir, comme point de départ, un registre de plaintes, soit une copie papier ou en ligne, indiquant les plaintes reçues.

Les registres devraient comprendre, sans s'y limiter, les éléments suivants :

- > Date de réception de la réclamation ;
- > Nom et coordonnées du plaignant ou client autorisé ;
- > Représentants ;
- > Brève description de la réclamation ;
- > Nom et désignation du fonctionnaire ayant traité la plainte ;
- > État de la résolution ; et
- > Date du règlement.

9. ASSIGNER DES PRIORITÉS AUX RÉCLAMATIONS⁹

La banque centrale doit donner priorité aux réclamations en fonction de leur gravité et caractère sensible. À cette fin, les plaintes reçues seront classées dans les catégories suivantes et marquées comme **T.S.** pour Très Sensibles, **S** pour sensibles ou **G** en général.

NATURE DE LA PLAINTE

CATÉGORIE

> Allégations de contrefaçon / fraude.	Très Sensible (TS)
> Allégations exigeant des mesures immédiates, faute de quoi un dommage important peut être causé au plaignant.	
> Allégations de comportement grossier ou de corruption.	Sensible (S)
> Allégations liées aux différents produits prioritaires de la banque.	
> Autres réclamations	Général (G)

Les FSF prendront les mesures nécessaires en fonction de la priorité des plaintes.

10. DÉCISIONS ET MESURES¹⁰

Des mesures pour résoudre une réclamation peuvent être exigées en cas de :

- (i) Retard déraisonnable ;
- (ii) Explications, conseils ou raisons inadéquats ;
- (iii) Inobservance des politiques ou procédures du FSF ;
- (iv) Procédé suivi est injuste ou inadéquat ;
- (v) Erreur factuelle ou légale ;
- (vi) Comportement non professionnel ou conduite inappropriée de la part d'un fonctionnaire ;
- (vii) La décision ou l'acte contre lequel on se plaint a été injuste ou déraisonnable ; ou
- (viii) La décision ou l'acte est tout à fait inacceptable.

Afin de régler une plainte, tout remède devrait être juste et raisonnable et devrait viser, dans la mesure du possible, à réparer le tort causé au plaignant.

Les plaintes peuvent être résolues de plusieurs manières, par exemple en :

- > Reconnaisant ce qui s'est produit ;
- > Fournissant une explication ou des raisons, en proposant de l'assistance ;
- > Offrant des excuses ;
- > Prenant des mesures immédiates, s'il y a eu un retardement ;
- > Réexaminant ou en changeant une décision ;
- > Rectifiant des registres ;
- > Apportant une compensation pécuniaire ; et
- > Modifiant les politiques, pratiques ou procédures.

9 Adapté des directives de la Banque du Bangladesh pour les services client et traitement des plaintes.

10 http://www.ombudsman.parliament.nz/system/paperclip/document_files/document_files/427/original/effective_complaint_handling.pdf?1349121913

11. DROIT DE RECOURS

N'importe quel FSF non satisfait de la décision de la banque centrale devrait avoir un droit de recours contre la décision. Par exemple, en Ouganda, les plaignants qui ne se sentent pas satisfaits des résolutions de la banque centrale de l'Ouganda peuvent avoir recours à l'arbitrage du Centre International de Médiation et d'Arbitrage à Kampala (ICAMEK). En plus, les plaignants peuvent considérer aussi le recours aux tribunaux (les tribunaux de petites créances pour des réclamations de moins de UGX 10 millions : quelques US\$2 700) sans l'intermédiaire d'avocats ; et la Haute Cour (cour commerciale).

12. FORMAT ET RÉDACTION DES RAPPORTS

L'analyste devra prendre en considération tous les arguments mis en avant par les différentes parties et emploiera les méthodes appropriées d'évaluation pour mener à bien l'enquête et préparer le rapport respectif. Veuillez vous référer au format de rapport ci-dessous :

- > **Première page** : Indiquer le nom du département, la date, et une déclaration indiquant le sujet du rapport, par exemple. Pratiques commerciales déloyales envers XX FSF, S.A.
- > **Introduction et contexte** : Fournir le nom du plaignant, du FSF en cause et les détails de la plainte/conduite étant alléguée.
- > **Contraventions et évaluations** : Indiquer le texte législatif décrivant l'infraction alléguée ; également les tests d'évaluation qui seront employés pour analyser la plainte.
- > **Enquêtes menées** : Indiquer les moyens utilisés pour mener l'enquête, c.-à-d. réunions, appels téléphoniques, ou visites sur le terrain.
- > **Constatations** : Indiquer ce que les parties (les plaignants et le FSF) ont fourni ; indiquer également d'autres constatations, provenant de, par exemple, enquêtes, informations présentées par le secteur ou toute documentation/preuve sur laquelle l'enquête s'est fondée ; également indiquer si le FSF a été mis en examen auparavant pour une allégation semblable.
- > **Analyse de la conduite alléguée** : Analyser les allégations en utilisant les moyens d'évaluation identifiés. En analysant la conduite alléguée, il faut essayer autant que possible d'employer les constatations ou les preuves ayant été déposées ou observées. Dans chaque évaluation, il faut veiller à indiquer si le FSF a manqué aux règles CPMC.
- > **Conclusions** : Fournir les conclusions générales de l'enquête sur le manquement présumé du FSF aux règles CPMC.
- > **Recommandations** : Apporter les recommandations appropriées, d'après les conclusions du cas, afin de faciliter la gestion de prise de décisions.

13. GESTION DE CONDUITES DÉRAISONNABLES¹¹

La plupart des plaignants agissent de façon responsable. Cependant, il est parfois difficile de satisfaire certains plaignants, et leur conduite peut devenir complexe en raison de :

- > Obstination déraisonnable ;
- > Exigences déraisonnables ;
- > Arguments déraisonnables ;
- > Conduite peu raisonnable et
- > Manque déraisonnable de coopération.

Il est important de garder à l'esprit que même lorsque la conduite d'une personne semble irrationnelle, il pourrait néanmoins s'agir d'une plainte valide, qui devrait donc être traitée convenablement. Pour gérer les conduites peu raisonnables de la part des plaignants, il est très important d'examiner la plainte de façon équitable, tout en veillant à ce que cela ne devienne une lourde charge sur les effectifs de la banque centrale.

14. TIRER DES LEÇONS DE LA PLAINTE¹²

Un bon processus de gestion de plaintes permet à une banque centrale de tirer des leçons des problèmes posés et de prendre des mesures pour améliorer les processus internes. Par conséquent, il est important d'établir un mécanisme de révision. Les plaintes reçues, leurs résultats, et toutes les améliorations internes proposées devraient être inclus dans les processus de reporting et de planification de la banque centrale. La direction peut alors identifier toutes les questions systémiques, les risques sérieux, ou les domaines susceptibles de pratiques améliorées et, ultérieurement, prendre les mesures appropriées.

¹¹ http://www.ombudsman.parliament.nz/system/paperclip/document_files/document_files/427/original/effective_complaint_handling.pdf?1349121913

¹² *ibid*

ACTION COERCITIVE

L'action coercitive à l'égard d'un FSF en faute devrait induire un changement spécifique dans les conduites ou cphraatniggeumese dnut ddiest sF SF. La quantité et la nature des mesures correctives pouvant varier selon les pays.

Cependant, il est important que l'accent soit mis sur la prévention, aussi bien au

- i. Niveau micro (la sanction devrait être suffisante pour décourager le FSF de commettre d'autres fautes), qu'au
- ii. Niveau macro (pour agir à titre dissuasif pour d'autres FSF).

En plus, la gamme des mesures devrait être appliquée selon la gravité des situations. Il est donc crucial que la banque dispose de moyens spécifiques pour surveiller la conformité aux sanctions lors de l'examen hors site et sur site des FSF.

COMMENT L'INFORMATION SUR LES PLAINTES PEUT-ELLE RENSEIGNER LA PROTECTION DES CONSOMMATEURS ET LE PLAN DE SURVEILLANCE DE LA CONDUITE SUR LE MARCHÉ

L'information sur les plaintes des consommateurs peut aider à protéger d'autres consommateurs de plusieurs manières.

Premièrement, elle aide à l'identification des principaux domaines d'amélioration, tels que les systèmes, les produits et les services. Elle représente aussi un excellent retour d'information donnant une bonne idée du niveau de satisfaction des clients. Deuxièmement, elle identifie les améliorations nécessaires aux politiques et procédures pour la protection des consommateurs financiers. Troisièmement, elle améliore la communication du consommateur et responsabilise les FSF de la fourniture des niveaux de services promis. Les consommateurs peuvent attirer l'attention sur des informations manquantes, incorrectes ou périmées. En conclusion, elle tient la direction au courant de ce qui ne marche pas. Les plaintes des consommateurs fréquemment signalent directement aux cadres supérieurs ce qu'il faut qu'ils connaissent pour pouvoir agir. La direction peut rapidement se renseigner sur les questions de service qui sont importantes pour les consommateurs.

En outre, les plaintes du consommateur jouent un rôle important pour que les régulateurs puissent identifier les domaines où la législation/règlements actuels fait défaut. Un indicateur clé des pratiques réussies en matière de protection des consommateurs c'est le temps qui prend la résolution des plaintes des consommateurs. Ce qui aide à mettre en relief le niveau et le coût des ressources nécessaires, et quelle est la meilleure façon de traiter les plaintes.

En plus, il devrait y avoir une collaboration plus étroite entre les gestionnaires des cas de plaintes et les superviseurs, car les informations sur les plaintes représentent un renseignement clé pour le travail de surveillance. Le superviseur devrait analyser les statistiques sur les informations provenant des :

- > Réclamations déposées auprès de la banque centrale ;

- > Réclamations déposées auprès des institutions financières (au moyen des rapports annuels ou semestriels obligatoires) ;
- > Réclamations déposées auprès des différents mécanismes de recours (tels que le médiateur financier) ;

L'analyse devrait identifier des causes profondes et proposer des mesures pour réduire l'occurrence de la plupart des plaintes typiques, et celles qui touchent le plus les clients. La banque centrale devrait en plus veiller à ce qu'elle reçoive les données des plaintes des FSF pour exercer la surveillance hors site.

Ces données devraient être utilisées pour :

- > Planifier le travail sur place ;
- > Développer l'évaluation des risques des institutions financières ;
- > Planifier le travail de supervision ;
- > Concevoir ou mettre à jour le cadre régulateur ; et
- > Identifier les questions où l'amélioration de la capacité financière peut entraîner une réduction des plaintes.

CRÉATION DU BUREAU DU MÉDIATEUR

Les pays en voie de développement devraient travailler progressivement au développement d'un Bureau du Médiateur (Ombudsman), selon la disponibilité de ressources. Un médiateur financier devrait être efficace dans le traitement des plaintes et normalement est investi de pouvoir coercitif.

Un dispositif du genre médiateur de services financiers devrait suivre des principes fondamentaux d'indépendance pour garantir son impartialité, de clarté de sa portée et de ses pouvoirs, d'accessibilité, d'efficacité, d'équité, de transparence et de responsabilité (Guide pour la mise en œuvre d'un office de médiateur des services financiers, réseau international pour le médiateur des services financiers). Ces principes ne sont pas des normes obligatoires mais trouvent leur origine dans des normes internationales largement acceptées.

COLLABORATION EXTERNE ET INTERNE

Il est essentiel que l'unité/département CPMC collabore étroitement avec les départements prudentiels, car ils tendent à se compléter. De plus, la banque centrale devrait collaborer avec les organismes de protection générale des consommateurs, le régulateur des télécommunications et d'autres régulateurs du secteur financier pour veiller à ce que des consommateurs des services et produits financiers soient efficacement protégés contre des pratiques injustes de la part des FSF.

Les organismes de protection générale des consommateurs, appliquent les lois de protection des consommateurs en réglant des problèmes et des conflits entre un consommateur et une entreprise enregistrée dans leur juridiction. Ainsi, ces organismes contribuent en fournissant des informations de qualité à la banque centrale en ce qui concerne la quantité, nature et résultats de plaintes reçues à l'encontre des FSF. Cette information est essentielle pour surveiller la protection des consommateurs financiers, car elle sera employée dans le développement des profils de risque du consommateur, aussi bien que dans le développement des règlements préventifs ciblés.

La banque centrale devrait donner priorité à la tenue des réunions régulières avec l'organisme de protection générale des consommateurs et à mener des activités communes de responsabilisation des consommateurs et de recherche, selon le protocole d'entente signé (MoU pour son sigle en anglais). Les réunions amélioreront le partage d'informations entre les deux institutions, qui sont primordiales pour la mise en valeur de la fonction de surveillance. Ce travail de collaboration entre la banque centrale et l'organisme de protection générale des consommateurs est similaire à celui du Pérou, où la SBS (banque centrale) et l'INDECOPI (agence de protection générale des consommateurs) ont accordé un MoU, qui contient des dispositions complètes au sujet du partage de l'information et prévoit une réunion mensuelle de liaison.

En outre, quand d'autres organismes de régulation entreprennent la surveillance de la protection des consommateurs financiers, ils bénéficieront de la coordination et de la communication entre agences. Par exemple, ceci comprend la coordination

et la communication avec des régulateurs de télécommunications, en ce qui concerne les services financiers numériques, qui s'avéreront utiles en ce qui concerne la compréhension de ce que signifient connectivité, stabilité des systèmes, situations de rupture, et qualité générale du service.

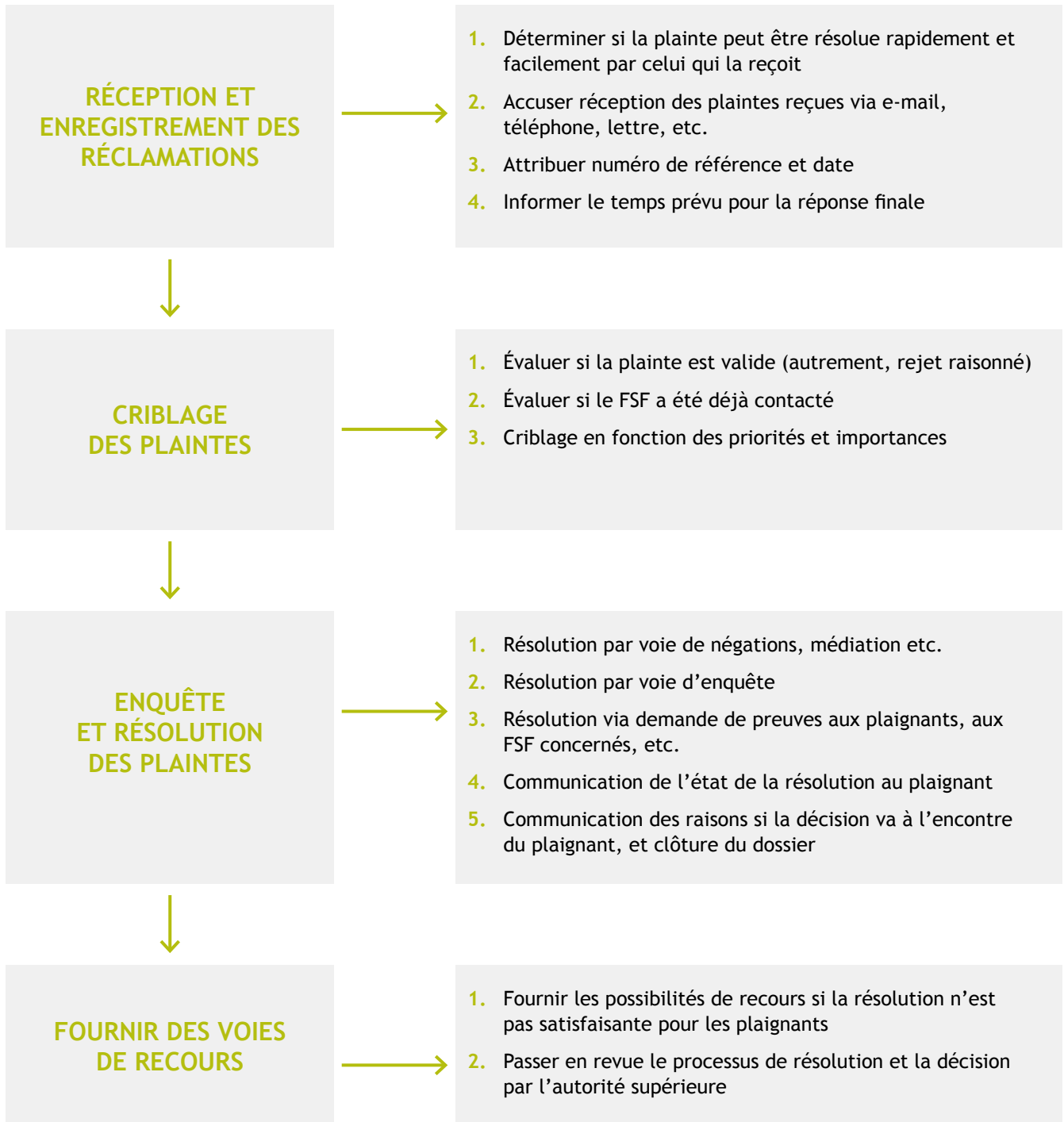
RÉFÉRENCES

1. A Technical Guide for Bank Supervisors CGAP Denise Dias (16 August 2013) Guidelines for customer services and complaint management - Bangladesh Bank (2014).
2. Financial Stability Board-Consumer Finance Protection with particular Focus on Credit, 26th October 2011.
3. http://www.ombudsman.parliament.nz/system/paperclip/document_files/document_files/427/original/effective_complaint_handling.pdf? - Toronto Centre presentation on Enforcement presented during the Consumer Protection and Market Conduct Training held from 16 - 20 October, 2017 in Lusaka, Zambia.
4. Guide to Setting Up a Financial Services Ombudsman Scheme (2018). International Network for Financial Services Ombudsman Scheme
5. Implementing Consumer Protection in Emerging Markets and Developing Economies.
6. Technical Note: Establishing a Financial Consumer Protection Supervision Department: Key Observations and Lessons Learned in Five Case Study Countries (March, 2014). The World Bank.
7. International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank (2012): Good Practices for Financial Consumer Protection, Washington, DC 20433, USA.
8. The international standard: ISO 10002: Guidelines for complaint management in organizations

ABRÉVIATIONS

- | | |
|-------------|---|
| ADR | Alternative Dispute Resolution |
| AFI | Alliance for Financial Inclusion |
| CEMC | Consumer Empowerment and Market Conduct |
| CPMC | Consumer Protection and Market Conduct |
| CGAP | Consultative Group to Assist the Poor |
| FSF | Fournisseurs de Services Financiers |

ANNEXE I : PLAN DU PROCESSUS POUR LE TRAITEMENT DES PLAINTES



ANNEXE II : ÉTAT DE LA GESTION DES PLAINTES PAR LES BANQUES CENTRALES

PAYS QUI MÈNENT DES PROCESSUS DE GESTION DE PLAINTES ¹³

Parmi les 61 pays membres du groupe de travail CEMC évalués, 77,1 pour cent disent avoir des institutions gouvernementales de quelque sorte recevant des plaintes des consommateurs financiers et aidant dans leur résolution, alors que 23 pour cent disent ne pas disposer de système en place pour ce faire (voir le tableau 1).

Les pays évalués, classés d'après la région sont ; Amérique Latine et Caraïbes (18 pays), Asie du Sud-Est (6 pays), Europe de l'Est et Asie centrale (6 pays), Moyen-Orient et Afrique du Nord (7 pays), Pacifique (5 pays), Asie du Sud (8 pays) et Afrique sous-saharienne (11 pays). Voir dans l'annexe 3 la liste de pays évalués.

LES PAYS DANS L'EST ET LE SUD-EST ASIATIQUE ET CEUX DE L'AMÉRIQUE LATINE ET LES CARAÏBES DISPOSENT DE SYSTÈMES FORMELS DE TRAITEMENT DE PLAINTES DU CONSOMMATEUR FINANCIER.

Le tableau 2 montre que le 100 pour cent des pays de l'est et du sud-est asiatique, qui sont également des membres du groupe de travail CEMC, traitent les plaintes des consommateurs financiers, suivis par le 94 pour cent des pays de l'Amérique et les Caraïbes.

En revanche, 46 pour cent des pays de l'Afrique sous-saharienne ne possèdent pas système formel de traitement des plaintes du consommateur.

LES BANQUES CENTRALES OU LES AUTORITÉS DE RÉGULATION SONT GÉNÉRALEMENT LES RESPONSABLES DE TRAITER ET DE RÉSOUDRE LES PLAINTES DES CLIENTS.

Comme le témoigne le tableau 3, 38 pour cent des pays parmi ceux qui sont membres du CEMC utilisent les banques centrales comme institutions responsables de recevoir et de s'occuper des plaintes du consommateur.

Trente-trois pour cent des pays utilisent des institutions gouvernementales, tels que le Consumer Affairs Commission en Jamaïque, Servicio Nacional del Consumidor (SERNAC) au Chili, La Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF) au Mexique et le Consumer Protection Agency en Egypte, pour ne nommer que quelques-uns qui traitent et résolvent les plaintes des consommateurs.

Également, huit pour cent utilisent l'office du médiateur, alors que 21 pour cent des pays du CEMC n'ont pas de système formel en place pour la protection des consommateurs.

LA MAJORITÉ DE PAYS DANS LA RÉGION D'AFRIQUE SOUS SAHARIENNE N'A PAS DE SYSTÈME FORMEL (AUTRE QUE LES TRIBUNAUX) POUR TRAITER LES PLAINTES DES CLIENTS, SUIVIE DE LA RÉGION DU PACIFIQUE, DE L'ASIE DU SUD, ET DE L'EUROPE ORIENTALE ET DE L'ASIE CENTRALE.

L'évaluation des informations présentées par les pays membres du CEMC indique que 38 pour cent des pays en Afrique sous-saharienne n'ont pas de procédé formel pour traiter des plaintes du consommateur financier, suivi du 15 pour cent, respectivement, dans le Pacifique, l'Asie du sud, et de l'Asie centrale et de l'Europe de l'Est.

Les pays de l'Amérique latine et des Caraïbes utilisent beaucoup la figure du médiateur (60 pour cent) et les institutions gouvernementales (40 pour cent), par rapport à l'utilisation de 26 pour cent des banques centrales pour le traitement des plaintes du consommateur financier.

Il n'y a pas de médiateur financier dans le Pacifique, l'Asie du sud et du sud-est, l'Afrique sous-saharienne ni en Europe orientale ou en Asie Centrale. Les pays de l'est et du sud-est asiatique ont un système bien établi pour le traitement des plaintes des clients à travers des institutions gouvernementales (10 pour cent) et des banques centrales (17 pour cent).

¹³ Veuillez noter que les données évaluées proviennent du portail de données d'AFI

TABLEAU 1 : POURCENTAGE DES PAYS MEMBRES DU CEMC ÉVALUÉS

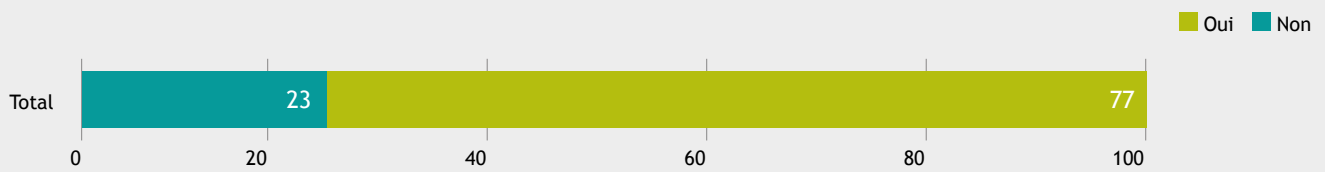


TABLEAU 2 : POURCENTAGE DES PAYS MEMBRES DU CEMC, PAR RÉGION, QUI TRAITENT LES PLAINTES DU CONSOMMATEUR

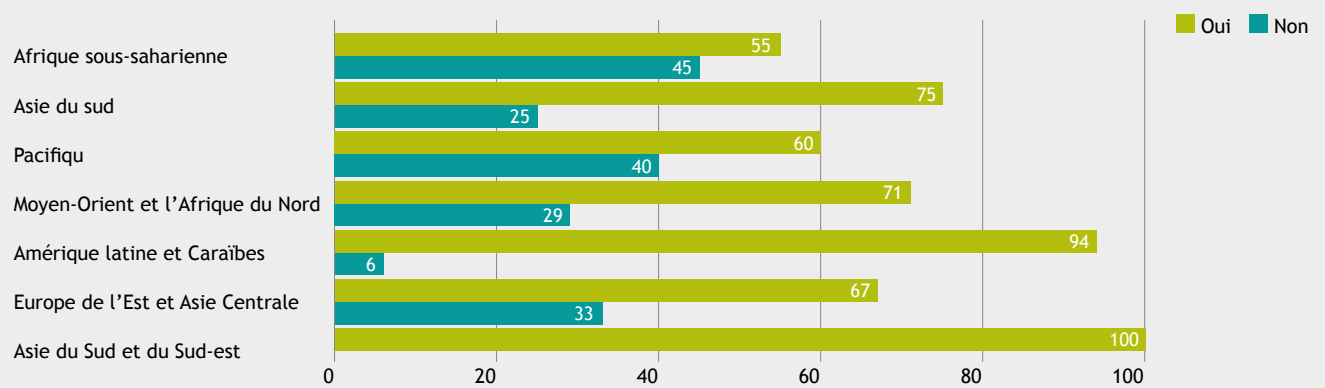
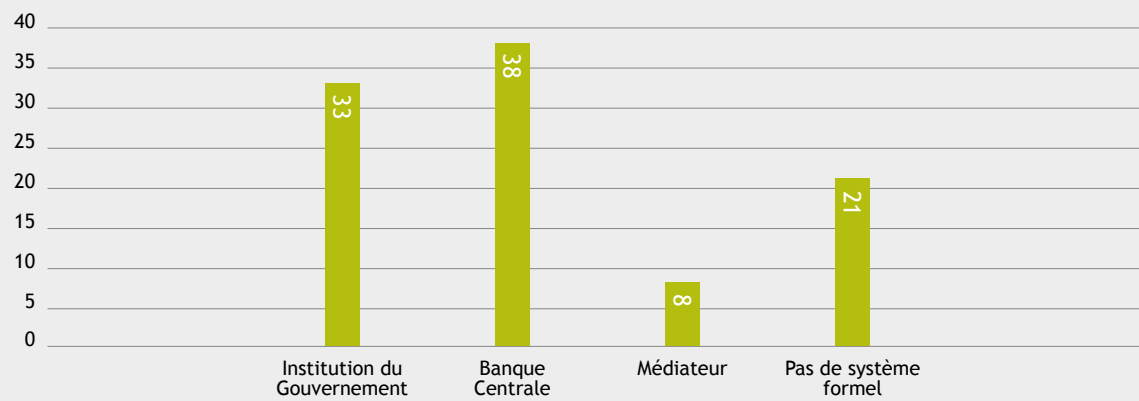


TABLEAU 3 : POURCENTAGE PAR TYPE D'INSTITUTION DE GOUVERNEMENTALE TRAITANT DES PLAINTES DU CONSOMMATEUR DES PAYS MEMBRES DU CEMC



ANNEXE 3 : LISTE DES PAYS ÉTUDIÉS

EUROPE ORIENTALE ET ASIE CENTRALE

Arménie
Belarus
République de Macédoine
Russie
Tadjikistan

AFRIQUE SUBSAHARIENNE

Angola
Cameroun
Guinée équatoriale
Kenya
Îles Maurice
Mozambique
Nigéria
Burundi
Niger
Togo
Afrique du Sud

AMÉRIQUE LATINE ET CARAÏBES

Bolivie
Brésil
Costa Rica
République Dominicaine
Equateur
Chili
Colombie
El Salvador
Guatemala
Honduras
Jamaïque
Mexique
Nicaragua
Panama
Paraguay
Pérou
Trinité-et-Tobago
Uruguay

MOYEN-ORIENT ET AFRIQUE DU NORD

Egypte
Tunisie
Turquie
Jordanie
Maroc
Palestine
Yémen

ASIE DU SUD ET DU SUDEST

Chine
Indonésie
Malaisie
Philippines
Thaïlande
Mongolie

ASIE DU SUD

Bangladesh
Inde
Maldives
Népal
Sri Lanka
Afghanistan
Bhutan
Pakistan

PACIFIQUE

Fiji
Samoa
Timor-Leste
Tonga
Vanuatu

Alliance for Financial Inclusion

AFI, Sasana Kijang, 2, Jalan Dato' Onn, 50480 Kuala Lumpur, Malaysia
t +60 3 2776 9000 e info@afi-global.org www.afi-global.org

 Alliance for Financial Inclusion  AFI.History  @NewsAFI  @afinetwork