

Détaillants bancaires : gestion des risques, réduction des risques et contrôle

Dans de nombreux pays, les banques font de plus en plus souvent appel à des détaillants pour fournir des services financiers à leurs clients. Au Brésil, par exemple, les banques ont recours à environ 160 000 détaillants – dont beaucoup avec points de vente multiples – pour fournir des services financiers dans la totalité des 5 564 municipalités du pays¹. En 2010, les détaillants bancaires ont géré au Brésil 3,1 milliards de transactions (6 % du total des transactions bancaires), dont 2,85 milliards impliquaient des mouvements de fonds². Le Pakistan compte environ 17 500 détaillants bancaires (Banque centrale du Pakistan, 2011). Au cours du troisième trimestre 2011, ces détaillants ont exécuté 15,88 millions de transactions pour un volume total de 58 710 millions de roupies (674 millions de dollars), avec un montant moyen par transaction de 2 700 roupies (42,53 dollars). Ces systèmes de prestation dits de « banque à distance³ » reposent sur une combinaison de services de détaillants et de technologies pour la transmission des détails de la transaction.

Le recours à des détaillants bancaires recèle un potentiel considérable pour accroître l'accès des populations pauvres et mal desservies à une gamme de services financiers formels comprenant l'épargne, les paiements et transferts, et les assurances⁴. Ces détaillants (qui peuvent être des individus, des petits commerces de détail, des bureaux de poste ou des grands magasins) offrent en particulier aux clients des services pratiques et abordables d'encaissement et de décaissement au moyen d'un système de

Encadré 1. Qu'est-ce qu'un détaillant ?

Dans cette *Note Focus*, le terme de « détaillant » (*agent* en anglais) se réfère à tout tiers autorisé à agir pour le compte d'une banque (ou d'une autre entité principale), dans le cadre d'un contrat d'agence, d'un contrat de service ou de tout autre dispositif similaire (que nous appellerons ici « contrat de détaillant »). Dans la plupart des pays, une entité principale ayant passé un contrat d'agence avec un tiers est responsable devant la loi des actes de ce dernier, que ces actes soient explicitement ou implicitement autorisés. En revanche, la responsabilité dans le cadre d'autres types de contrats avec des tiers agissant pour le compte de la banque peut être différente et dépend souvent de l'accord contractuel. Dans tous les cas, la responsabilité de la banque (qu'elle soit légale ou contractuelle) pour des acteurs tiers influe sur ses politiques et procédures, qui influent à leur tour sur la surveillance qu'exerce sur elle l'autorité de contrôle.

paiements électroniques. Voir l'encadré 1 pour une discussion sur l'utilisation du terme de « détaillant ».

Même si, ces dernières années, certains pays (notamment la Colombie, le Pakistan et le Kenya) ont instauré des réglementations régissant les conditions du recours aux détaillants bancaires⁵, il n'existe pas à ce jour d'orientation internationale à l'intention des autorités de contrôle sur la meilleure façon de contrôler ce type de système, et sur la pertinence et les modalités du contrôle des détaillants eux-mêmes. En s'inspirant des expériences de plusieurs pays où la banque à distance et le recours aux détaillants sont

1. <http://www.bcb.gov.br/fis/info/correspondentes.asp>, le 3 octobre 2011. Le paiement de factures est le principal service proposé par les détaillants. Outre les 160 000 détaillants gérant des transactions, les banques brésiliennes font appel à environ 500 000 « détaillants de crédit » informels, décrits comme des « individus démarchant les clients pour leur vendre des crédits consignés » (Kumar et Seltzer, 2011).
2. Les 250 millions de transactions restantes étaient de nature non financière, par exemple des consultations de solde (Febraban, 2011).
3. Il existe également des modèles de banque à distance dans lesquels une entité non bancaire fournit directement des services financiers au client, même si généralement ces intervenants non bancaires sont tenus de placer les fonds des clients sur un compte bancaire ou dans des titres à faible risque, tels que des obligations d'État. Voir Tarazi et Breloff (2010). L'exemple le plus connu est celui de M-PESA, un service de transfert d'argent par téléphone mobile créé par l'opérateur de téléphonie mobile kényan Safaricom. Voir l'encadré 2 pour une discussion sur le contrôle des détaillants non bancaires.
4. Par exemple, une étude de 2011 portant sur 327 clients d'Easypaisa (service de transfert d'argent par téléphone mobile de la Tameer Microfinance Bank) a montré que (I) 45 % des clients n'avaient pas de compte bancaire, (II) plus de 40 % vivaient avec moins de 2,5 dollars par jour (en dollars PPP de 2005), (III) près de 70 % vivaient avec moins de 3,75 dollars par jour, et (IV) environ 5 % vivaient avec moins de 1,25 dollar par jour (Bold, 2011b).
5. Les questions réglementaires relatives aux détaillants bancaires (critères d'éligibilité, qualifications nécessaires, services autorisés, etc.) et la façon dont les instances concernées y ont répondu sont discutées dans Tarazi et Breloff (2011).

Encadré 2. Contrôle des détaillants d'institutions non bancaires

L'analyse et les conclusions de cette *Note Focus* concernant le contrôle des systèmes de détaillants des banques sont généralement applicables à d'autres institutions collectrices de dépôts (par exemple les institutions de microfinance offrant des services d'épargne). Concernant les détaillants d'institutions non financières, par exemple des opérateurs de téléphonie mobile, l'applicabilité de l'analyse et des conclusions dépendra de la façon dont ces institutions sont réglementées et supervisées, par les mêmes instances ou par d'autres. À l'heure actuelle, les institutions non bancaires et leur recours aux détaillants font l'objet d'un traitement différent, et ce, pour deux raisons : premièrement, les institutions non bancaires n'opèrent généralement pas sous la juridiction des autorités de contrôle bancaire, et deuxièmement, les risques potentiels découlant de la défaillance de ces institutions sont différents de ceux associés à la faillite d'une banque.

Au Kenya, par exemple, après le succès du lancement du service M-PESA de Safaricom (qui a eu lieu en dehors de toute réglementation, bancaire ou non bancaire) et au vu de l'intérêt qui est alors apparu dans le secteur bancaire pour la banque à distance, la Banque centrale du Kenya (CBK) a publié en 2010 des directives applicables aux détaillants bancaires. Ce guide sur les détaillants bancaires définit les critères d'éligibilité et impose aux banques des obligations considérables, notamment en matière d'agrément et de présentation de comptes. Il prévoit également un contrôle étendu par la CBK. En comparaison, le projet kényan de réglementation de l'argent électronique (qui, s'il est adopté, autorisera les émetteurs d'argent électronique à engager et à enregistrer des détaillants) contient des exigences bien moins contraignantes.

Si cette différence de traitement entre les activités des détaillants des entités bancaires et non bancaires peut paraître justifiée en certains points (notamment du fait de la nature des activités bancaires et des implications systémiques potentielles d'une perte de dépôts), elle va aussi à l'encontre du principe d'équité des conditions pour les différents prestataires offrant des produits et services similaires. Les banques kényanes déplorent notamment que le guide sur les détaillants bancaires interdise l'exclusivité des détaillants alors que cette interdiction ne s'applique pas aux détaillants des institutions non bancaires. Au Rwanda, les directives sur les détaillants bancaires récemment adoptées interdisent elles aussi l'exclusivité tandis que les détaillants non bancaires ne sont pas soumis à cette interdiction.

déjà bien développés (Brésil⁶, Colombie, Inde, Kenya, Mexique, Pakistan, Pérou) et en s'appuyant sur les principes généraux en matière d'externalisation, cette *Note Focus* entend offrir une description et une analyse utiles pour les autorités de contrôle désireuses de développer une approche adaptée aux institutions qu'elles supervisent⁷.

Les observations contenues dans cet article doivent être interprétées à la lumière d'une réalité générale : dans la plupart des pays, les détaillants bancaires ne gèrent qu'un très petit pourcentage du volume total des avoirs détenus par le système bancaire. Au Brésil,

où le réseau de détaillants bancaires est le plus développé, les détaillants gèrent un peu moins de 18 % du total des fonds du système bancaire (ce que la banque centrale du pays considère comme une petite proportion⁸). Dans d'autres pays, les détaillants bancaires sont beaucoup moins nombreux, et les volumes gérés encore moins importants. Malgré l'absence de risques systémiques associés aux détaillants, le contrôle bancaire doit s'attacher à garantir un recours responsable à ce système, à la fois dans la réglementation prudentielle et dans la protection des consommateurs⁹. Néanmoins, le contrôle ne doit pas créer d'inutiles barrières

6. Cette *Note Focus* accorde une importance particulière au Brésil, qui dispose de l'expérience la plus longue et la plus étendue en matière de recours aux détaillants bancaires et de contrôle de ce type de système.

7. Toute conclusion tirée ici doit être interprétée à la lumière des conditions spécifiques des pays étudiés lors de la préparation de cette *Note Focus* et en tenant compte des limitations dues à l'utilisation d'un échantillon restreint.

8. Données fournies par la Banque centrale du Brésil (CBB), estimation de décembre 2010. Du point de vue de la CBB, le fait que les détaillants ne gèrent que 2 % (environ) du total des crédits bancaires est encore plus déterminant en matière de risque systémique. D'autres pays sont plus préoccupés par d'autres produits (par exemple les assurances) et services (par exemple les paiements).

9. C'est l'approche de la Banque centrale du Brésil (CBB), qui effectue des inspections régulières (au siège des banques) portant sur les activités des détaillants (sur les sept pays étudiés pour cet article, la CBB est la seule autorité de contrôle qui procède à de telles inspections). Si la CBB estime qu'il n'existe pas de risque systémique en termes financiers, elle est en revanche préoccupée par l'impact potentiel des activités des détaillants sur la confiance du public à l'égard des banques, en raison du nombre de clients concernés, de l'intérêt des médias pour les détaillants bancaires et du faible niveau de compétence des détaillants par rapport aux employés de banque.

au développement de ce modèle, d'autant que la gamme de services actuellement fournis par les détaillants bancaires reste très limitée.

La partie I de cette *Note Focus* décrit les différentes activités (et les risques associés) dans lesquelles les détaillants bancaires peuvent s'engager. La partie II aborde la question de la gestion et de la réduction par la banque des risques associés à ses détaillants dans le contexte d'un dispositif de banque à distance entièrement développé. Dans le cas d'une banque ne disposant que d'un petit nombre de détaillants ou ne leur confiant que des activités très limitées, l'approche doit être adaptée au niveau de risque. La partie III décrit les différentes approches en matière d'agrément et de contrôle des activités des détaillants bancaires, en soulignant les avantages et les inconvénients des différentes approches (l'annexe 1 contient un tableau récapitulatif des pratiques d'agrément et de contrôle dans une sélection de pays). La partie IV décrit différentes options de mesures correctives que les autorités de contrôle peuvent prendre pour intervenir sur les activités des détaillants bancaires, en se fondant sur des résultats d'études ainsi que sur les principes généraux du contrôle bancaire. Enfin, la partie V conclut ces réflexions et met en garde contre un excès de contrôle qui pourrait se révéler pesant et coûteux.

I. Recours par les banques à des détaillants et risques associés

Le niveau et la nature des risques auxquels une banque s'expose du fait de son recours à des détaillants dépendront (I) de l'étendue de ce recours (la situation est très différente selon qu'il est minimal ou représente 100 % de ses activités), (II) des activités confiées aux détaillants (voir encadré 3 pour une discussion sur les différents « types » de détaillants), et (III) de la façon dont la banque gère les activités des détaillants, non seulement en termes de surveillance et de suivi, mais également au niveau des processus de sélection et de formation des détaillants¹⁰.

Encadré 3. Différents « types » de détaillants

Les détaillants peuvent s'engager dans diverses activités en fonction de la réglementation en vigueur et des conditions du contrat auquel ils sont soumis. Certains détaillants fournissent uniquement des services d'encaissement et de décaissement d'espèces (on les appelle souvent « *cash merchants* » en anglais, sortes d'agents de change se contentant de convertir de l'argent électronique en espèces). D'autres prospectent également les clients et offrent une gamme plus étendue de services bancaires. La Banque centrale indienne (RBI) a défini deux types de détaillants : les *business facilitators* (BF, facilitateurs commerciaux), dont les activités sont limitées, et les *business correspondents* (BC, correspondants commerciaux), avec des activités plus complètes. Les BF sont agréés uniquement pour les activités suivantes : identification des emprunteurs, enregistrement des demandes de prêt, vérification et traitement préliminaire des données ; traitement et soumission des demandes d'ouverture de compte ; éducation financière des clients. Ils ne sont pas autorisés à exercer des activités bancaires. Les BC peuvent s'engager dans toutes les activités autorisées aux BF et sont également autorisés à décaisser de petits prêts, à collecter des remboursements de prêt, à exécuter des transferts d'argent de petits montants et à prendre en charge certaines mesures de vigilance à l'égard des clients pour les ouvertures de compte. La Banque centrale du Brésil a récemment adopté une réglementation distinguant les agents de transaction (engagés dans le paiement des factures, les retraits et les transferts) des correspondants, qui fournissent une gamme complète de services, y compris la vente de produits de crédit.

L'important n'est pas tant de classer les détaillants que de les surveiller. Cependant, la classification facilite l'application d'une réglementation et d'un contrôle proportionnés, ce qui se répercute positivement sur l'accessibilité et l'attractivité des activités de détaillants.

Services fournis par les détaillants

Les services qui peuvent être fournis par les détaillants relèvent globalement de quatre catégories :

- Transmission d'informations
- Traitement d'informations
- Opérations de caisse
- Transfert électronique de fonds

10. La *Federal Reserve Bank of New York* (1999) a déclaré, concernant l'externalisation, que le profil de risque d'une banque pouvait varier en fonction de ses pratiques de réduction des risques et du niveau d'expertise du prestataire de services, qui peut être inférieur ou supérieur à celui de la banque.

La transmission d'informations consiste principalement à fournir au client des informations sur son compte (par exemple interrogations de solde et relevés de compte) et à enregistrer des demandes d'ouverture de compte et des demandes de prêt, ce qui implique notamment la transmission de données dans le cadre des mesures de vigilance à l'égard de la clientèle. Le traitement d'informations comprend le traitement des demandes d'ouverture de compte et des demandes de prêt (et dans certains cas, l'ouverture de comptes¹¹), l'analyse des données de solvabilité et autres informations personnelles des demandeurs de prêt, l'exécution des procédures de vigilance (notamment la vérification de l'identité) pour les demandes et les transactions d'ouverture de compte, la tenue d'une comptabilité et la vente de produits de micro-assurance. Les opérations de caisse consistent en des transactions de dépôt et de retrait sur et depuis les comptes des clients, souvent limitées à de faibles montants. Enfin, le transfert électronique de fonds peut désigner le paiement de factures, le décaissement de prestations sociales et l'exécution de paiements (par exemple de salaires). Certains pays autorisent les détaillants à exercer toutes ces activités, d'autres sont plus restrictifs.

Encadrement des détaillants

En fonction de ce qui est autorisé par la réglementation, une banque peut opter pour une variété de dispositifs pour encadrer les activités des détaillants, y compris l'engagement d'un gestionnaire de réseau de détaillants (GRD). Un GRD peut assumer un certain nombre de fonctions, notamment la sélection, le recrutement, la formation, l'encadrement et la surveillance des détaillants, ainsi que la gestion des liquidités. Plus le rôle attribué au GRD dans l'encadrement des activités des détaillants est important, plus la banque devra gérer de risques en relation avec cette externalisation.

Il existe divers modèles de GRD, les plus courants étant (I) un opérateur tiers spécialisé à qui la banque

confie les fonctions d'encadrement des détaillants, (II) une chaîne de magasins de détail (ou toute autre entité disposant d'un nombre important de points de vente) qui, dans le cadre d'un contrat d'agence avec la banque, met ses points de vente au service de la banque ou (III) un tiers qui signe un contrat d'agence avec la banque et sous-traite à d'autres personnes physiques ou morales les fonctions de détaillant¹². Par exemple, la banque brésilienne Bradesco encadre elle-même ses gros détaillants, qui gèrent des transactions de montants plus élevés et revêtent une grande importance stratégique pour elle, et recourt à des GRD pour encadrer les détaillants plus petits. La banque BCP (Pérou) a encadré elle-même son réseau de détaillants pendant les premières années d'activité, puis a commencé progressivement à externaliser certaines fonctions (telles que la sélection et la formation des détaillants) en les confiant à des GRD.

Risques liés au recours aux détaillants

Le recours à des détaillants peut donner naissance à des risques opérationnels, technologiques, juridiques, de réputation et autres.

Lorsque la banque fait appel aux détaillants pour un nombre limité d'activités élémentaires (par exemple, la transmission d'informations sur les comptes), les risques sont moins nombreux et moins importants que ceux associés à des détaillants exerçant une grande variété d'activités, en particulier des services d'encaissement et de décaissement (voir en annexe 2 un tableau reprenant les activités et les risques associés). Cependant, les contraintes imposées par l'autorité de contrôle ne sont pas nécessairement proportionnelles à l'étendue et à la complexité des services fournis par les détaillants. En revanche, ces risques requièrent généralement une plus grande attention de la part de la banque, car cette dernière supporte la responsabilité finale des actes de ses détaillants. Ce principe se reflète dans les récents amendements apportés à la réglementation sur

11. Dans la plupart des pays, « l'ouverture de compte » signifie en fait « l'intermédiation » de l'ouverture du compte par le détaillant (le détaillant réceptionne la demande d'ouverture et la transmet à la banque). Toutefois, dans quelques pays, les détaillants peuvent effectivement ouvrir des comptes, mais uniquement des comptes « simplifiés » ou « basiques », assortis de limites de volume d'opération et de solde par jour, mois et année. C'est le cas au Mexique, au Pakistan et en Afrique du Sud. En Colombie, les détaillants peuvent ouvrir des comptes, mais le compte ne peut être *activé* que par une agence bancaire.

12. Voir Tarazi et Breloff (2010). Cette troisième catégorie est considérée par certains comme un dispositif de double sous-traitance et peut être interdite à ce titre dans certains pays.

les détaillants de la Banque centrale du Brésil, qui prévoit désormais que les détaillants offrant des services de crédit et de leasing doivent être formés et certifiés sur certains aspects techniques, sur les réglementations applicables, sur le code de protection des consommateurs, sur les aspects déontologiques et sur les fonctions du médiateur. La réglementation sur les détaillants instaurée en 2010 au Kenya adopte une approche différente, spécifiant que c'est à la banque qu'incombe la responsabilité de définir, sur la base de l'évaluation des risques, les services pouvant être fournis par chaque détaillant.

Risques opérationnels. Le recours à une entité externe à la banque, en l'occurrence à un détaillant, pour servir des clients de la banque, crée de nouveaux risques opérationnels, qui peuvent découler d'insuffisances en termes de capacités, de formation, d'outils et de systèmes¹³. Il s'agit des risques suivants :

- Fraude ou vol par les détaillants
- Facturation de frais indus
- Abus de la part du détaillant vis-à-vis des clients, en particulier si celui-ci conditionne l'obtention d'un service à l'achat d'autres biens et services ou fait de fausses déclarations concernant les fonctions qu'il remplit pour le compte de la banque
- Perte d'actifs ou de données de clients
- Erreurs de saisie des données
- Incapacité du détaillant à honorer les retraits des clients en raison d'une mauvaise gestion des liquidités
- Incapacité du détaillant à répondre aux réclamations des clients ou à les transmettre à la banque

Les détaillants eux-mêmes peuvent être victimes de vol ou de fraude de la part de clients (par exemple le recours aux opérations d'encaissement pour écouler de faux billets auprès des détaillants, qui ne sont pas équipés pour les détecter).

Risques technologiques. Les coupures d'électricité ou les défaillances informatiques peuvent entraîner une interruption de service et une perte d'informations.

Risques juridiques et risques de conformité. Les clients peuvent engager des poursuites à la suite d'actes commis par les détaillants, tels que des vols, des violations du secret bancaire ou des lois sur la vie privée ou d'autres utilisations abusives de données confidentielles. Les détaillants peuvent également poursuivre la banque, par exemple pour rupture de contrat ou autres. L'incertitude concernant l'applicabilité des lois et règlements relatifs aux détaillants ainsi que sur l'interprétation des contrats génère un risque de poursuites judiciaires. Au Brésil, par exemple, des détaillants ont engagé des procédures contre les banques en faisant valoir qu'ils étaient les équivalents fonctionnels des employés de banque et devaient donc bénéficier des mêmes avantages, notamment en matière de salaires et de congés. Les risques de conformité comprennent les risques d'amendes ou d'autres actions civiles résultant du non-respect par un détaillant des lois ou règlements, concernant notamment la lutte contre le blanchiment d'argent et contre le financement du terrorisme (LAB-CFT), la transmission de rapports ou la protection des consommateurs (par exemple la transparence des tarifs ou autres).

Les *risques de crédit* sont principalement liés aux risques opérationnels : le détaillant peut ne pas être en mesure d'honorer un versement à la banque (par exemple s'il dispose d'une ligne de crédit pour gérer sa liquidité) en raison d'un cambriolage ou d'un vol. Au Brésil, certains détaillants ne détiennent pas de compte auprès de la banque mandante. Tous les dépôts des clients sont effectifs dès le moment de la remise au détaillant, et la banque supporte le risque de perte du dépôt jusqu'au moment où le détaillant dépose les fonds dans une agence bancaire. Pour réduire le risque de perte d'espèces, la réglementation oblige les détaillants à se rendre dans une agence bancaire tous les deux jours ouvrables pour déposer les fonds. Au Mexique, chaque détaillant est tenu d'avoir un compte auprès de la banque mandante. Cette exigence n'atténue en rien le risque de perte des propres fonds du détaillant (soit des espèces provenant de dépôts de clients détenues en caisse) qui peuvent avoir été empruntés à la banque.

13. La réglementation pakistanaise sur la banque à distance (section 8.1) exige des banques qu'elles ajustent leurs politiques de gestion des risques car « le contact entre un client et un détaillant comporte un risque plus important que le contact avec des employés des agences bancaires classiques assumant les mêmes fonctions. Ces détaillants peuvent opérer dans des zones isolées ou dangereuses, et ne disposent pas de systèmes de sécurité ni de personnel spécialement formé ».

Les *risques de réputation* découlent des risques qui viennent d'être décrits : mauvaise performance des détaillants, fraude ou vol commis par les détaillants, manque de liquidités, perte de données de clients, fuites de données confidentielles sur les clients et violation des réglementations de protection des consommateurs en matière de transparence tarifaire. Des informations négatives peuvent également circuler dans les médias à la suite de pannes de système. Des manquements aux normes de LAB-CFT par les détaillants, ouvrant la porte à une utilisation de la banque à des fins de criminalité financière, peuvent nuire à l'image de la banque dans le grand public, qui l'associe alors à des activités criminelles. Même s'ils ne sont que secondaires, les risques de réputation sont ceux qui peuvent causer le plus de dégâts.

II. Gestion et réduction par les banques des risques liés aux détaillants

Les banques gèrent et réduisent les risques résultant du recours aux détaillants au moyen de diverses politiques et procédures, audits internes et procédures d'examen périodique. Des réglementations peuvent spécifier les politiques et procédures applicables, et la gouvernance d'entreprise ou l'autorité de contrôle peuvent les imposer¹⁴. Même en l'absence d'exigence des instances de réglementation ou de contrôle, une banque met généralement en place ce type de politiques et de procédures pour gérer les risques associés à son système de détaillants¹⁵.

L'approche d'une banque en matière de gestion des risques associés aux activités de ses détaillants dépendra des services offerts par les détaillants, de la valeur cumulée des transactions qu'ils opèrent, ainsi que du nombre de détaillants et de leur répartition géographique. Les risques à gérer sont minimes si la banque ne recrute qu'un petit nombre de détaillants

ou ne leur confie qu'une gamme de services très limitée (voir encadré 4 pour une discussion sur l'importance relative des risques liés aux détaillants). Par ailleurs, des audits indépendants et internes permettent de déterminer la conformité de la banque avec ses propres politiques et procédures ainsi qu'avec la réglementation applicable, y compris les normes technologiques minimales. L'approche d'une banque en matière de recours aux détaillants est généralement assez similaire à son approche de l'externalisation en général¹⁶. Ainsi, la discussion qui suit se fonde non seulement sur les sept pays étudiés, mais également sur les directives sur l'externalisation du Forum conjoint du Comité de Bâle (*Outsourcing Guidelines*) ainsi que sur les discussions sur le principe fondamental 15 contenues dans les *Principes fondamentaux pour un contrôle bancaire efficace* (2006) et dans la *Méthodologie des principes fondamentaux* (2006) du Comité de Bâle sur le contrôle bancaire¹⁷.

Politiques et procédures applicables aux détaillants

Les politiques et les procédures de la banque concernant les détaillants, qui sont largement déterminées par les exigences réglementaires, couvrent généralement la sélection, la formation, l'encadrement, la surveillance et la révocation des détaillants.

Politiques de sélection et de recrutement des détaillants. Les politiques de sélection et de recrutement des détaillants comprennent généralement des critères d'éligibilité minimaux (sur la base des exigences réglementaires et de l'appréciation par la banque de la capacité requise pour exercer les activités confiées) ainsi que des procédures de vigilance destinées à vérifier les ressources financières et structurelles du détaillant (notamment en matière d'équipement informatique et de personnel) et sa réputation.

14. Une banque a observé que, alors que la réglementation l'obligeait à mettre en place un système pour gérer les risques liés aux activités des détaillants bancaires, elle n'aurait pas pu élaborer de manuel de gestion des risques sans expérience préalable de la banque à distance et des risques associés. La banque a élaboré un manuel après un an d'activité de banque à distance, et a précisé que le manuel serait révisé à mesure que les activités se développeraient.

15. La prise de risque par les banques n'est pas uniquement déterminée par la réglementation, mais aussi par la gouvernance d'entreprise. Sur la base d'une étude portant sur 300 banques dans 48 pays, Laeven (2008) a observé que la réglementation pouvait avoir un impact variable sur le comportement de risque d'une banque en fonction de sa structure de gouvernance.

16. Voir la réglementation indienne sur les détaillants : « [d]ans la formulation de leurs systèmes de [détaillants], les banques pourront se référer ... aux directives en matière d'externalisation [de la Banque centrale indienne] » (réglementation de 2006, § 5.1).

17. Voir également la discussion sur l'externalisation et la gestion des risques dans une publication plus récente du Comité de Bâle intitulée *Principles for the Sound Management of Operational Risk*.

Encadré 4. Externalisation et détaillants

Les banques externalisent souvent des fonctions dans le domaine de l'informatique, du traitement des opérations par carte, des centres d'appel, de la comptabilité et du marketing. Les directives sur l'externalisation publiées en 2005 par le Forum conjoint (Comité de Bâle sur le contrôle bancaire/CBCB, Organisation internationale des commissions de valeurs/OICV, Association internationale des contrôleurs d'assurance/AICA) définissent l'externalisation bancaire comme « le recours, par une entité réglementée, à un tiers ... pour effectuer de façon continue des activités qui devraient normalement être prises en charge par l'entité réglementée ». Selon la Banque centrale européenne (2004, p. 25), « le contrôle direct sur les opérations [externalisées] est délégué au prestataire de services externe ».

Le recours d'une banque à des détaillants pour les activités de banque à distance peut être considéré comme un type d'externalisation, bien que la portée des services fournis par les détaillants soit toujours limitée : il n'y a pas délégation de contrôle sur un aspect ou un autre des opérations bancaires, et les volumes de transactions sont généralement assez faibles. Dans ces conditions, les risques liés à « l'externalisation » d'activités confiées à un nombre limité de détaillants ne sont pas assez substantiels pour retenir l'attention de l'autorité de contrôle. En revanche, lorsqu'une banque recourt à un nombre plus important de détaillants ou à une chaîne de commerce de détail à l'échelle nationale, qui deviennent alors le principal canal de la banque pour la prestation de services à une proportion conséquente de sa clientèle, il s'agit clairement d'une forme d'externalisation. De même, le recours à un GRD pour superviser et encadrer les détaillants constitue également une forme d'externalisation (en l'occurrence, de la fonction de surveillance du réseau de détaillants).

En Inde, les *Directives sur la gestion des risques* et *Code de conduite pour l'externalisation des services financiers par les banques* (2006) décrivent ce qui doit être considéré comme une « externalisation substantielle » : il s'agit des arrangements « qui, s'ils sont interrompus, peuvent avoir un impact significatif sur les opérations, la réputation ou la rentabilité » de la banque. Les Directives énumèrent également les différents critères servant à mesurer l'importance relative des risques : (I) le niveau d'importance pour la banque de l'activité externalisée ; (II) l'impact potentiel sur les revenus, (III) le coût en pourcentage des coûts totaux ; (IV) l'exposition cumulée à un même prestataire. (Ces directives se décrivent elles-mêmes comme ayant intégré les principes des directives sur l'externalisation du Forum conjoint, lesquelles renoncent explicitement à définir « l'importance relative » des risques, laissant cet aspect à l'appréciation des autorités nationales.)

Par exemple, dans certains pays (comme le Kenya), un détaillant doit impérativement être une entreprise commerciale en activité depuis un certain temps. Pour illustrer les différences entre les pays, la réglementation indienne interdisait initialement à tout établissement commercial d'être un *business correspondent* (un type de détaillant bancaire en Inde), ce qui reflétait la défiance à l'égard des motivations et intérêts commerciaux. La Banque centrale indienne a récemment révisé ses réglementations et autorise désormais toutes les entreprises commerciales, à l'exception des sociétés financières non bancaires, à devenir des BC.

Les critères d'éligibilité et de vigilance peuvent varier en fonction des services que les détaillants auront à fournir. Par exemple, si le détaillant doit traiter des opérations d'encaissement et de décaissement, il devra attester d'une activité commerciale suffisante

pour disposer de liquidités adéquates, à moins que la banque ou un tiers ne lui fournisse une facilité de trésorerie. Par ailleurs, la procédure de sélection comprend généralement une évaluation du potentiel de fréquentation par la clientèle et de la réputation du détaillant dans la communauté – facteurs qui reflètent à la fois la fiabilité du détaillant et la probabilité d'un comportement satisfaisant, et peuvent servir d'indicateurs de l'intérêt des clients à l'égard des services du détaillant¹⁸.

Souvent, les réglementations exigent de la banque qu'elle dispose d'un modèle de contrat applicable aux détaillants spécifiant, entre autres, l'étendue de la responsabilité de la banque vis-à-vis des actes du détaillant, les services à fournir, les commissions versées au détaillant, les limites de détention d'encaisse, les règles de confidentialité applicables aux informations sur les clients, la configuration

18. Pour une discussion complète sur la sélection des détaillants, voir Flaming, McKay, et Pickens (2011).

informatique requise, les exigences en matière de documentation et de rapports, ainsi que les mesures correctives que la banque peut prendre en cas de non-respect par un détaillant des réglementations en vigueur ou des politiques de la banque. Dans certains pays, tels que la Colombie, le Kenya, le Mexique et le Pérou, l'autorité de contrôle exige la soumission de ce modèle de contrat dans le cadre de la procédure d'agrément.

Politiques en matière de formation et matériel de formation. Les politiques de formation définissent généralement le contenu, la fréquence et le calendrier de la formation des détaillants, et exigent la qualification adéquate des formateurs (comme on l'a vu, la formation peut être externalisée et confiée à un GRD ou à un autre tiers). Tout comme la surveillance constante des détaillants (par la banque ou par un GRD), la formation est essentielle pour garantir la conformité de la prestation de services avec les procédures opérationnelles de la banque et avec la législation en vigueur. La formation doit s'appuyer sur le manuel opérationnel de la banque ou d'autres directives internes, et doit contenir au minimum les procédures de LAB-CFT, le fonctionnement et le dépannage des équipements, la gestion des réclamations et l'identification de la fausse monnaie.

Procédures de gestion des liquidités et de gestion de trésorerie. Des facilités de trésorerie peuvent être utilisées pour injecter le capital initial et compenser les futurs manques de liquidités (afin que le détaillant puisse honorer les demandes des clients). Ces facilités de trésorerie peuvent être fournies par la banque, le GRD ou un tiers.

Les détaillants peuvent également avoir besoin d'assistance dans le domaine de la gestion de trésorerie dès lors qu'ils s'engagent dans des activités importantes d'encaissement et de décaissement. Des montants d'encaisse excessifs représentent un

risque de sécurité pour les détaillants. À l'inverse, une encaisse insuffisante peut empêcher le détaillant d'honorer les services de décaissement demandés¹⁹. La banque ou un prestataire de services peuvent livrer des espèces aux détaillants ou collecter leurs excédents de caisse. Par exemple, la compagnie indienne Financial Inclusion Network and Operations Ltd. (FINO) gère un réseau de détaillants. FINO fournit à ses détaillants le capital initial et leur accorde des facilités de trésorerie. Des collaborateurs de FINO se rendent chez chaque détaillant tous les jours ou tous les deux jours, soit pour leur remettre des espèces, soit pour collecter les excédents²⁰.

Dans bien des cas, en particulier lorsque les détaillants sont de petits commerçants géographiquement isolés, ces services ne sont pas fournis. Au Brésil, les banques (ou les GRD) font appel à des sociétés de transport de fonds pour les détaillants importants, et parfois pour des régions entières où opèrent de petits détaillants.

Surveillance. La banque doit surveiller les activités des détaillants pour s'assurer qu'ils fournissent correctement les services bancaires. La banque (ou son GRD) peut également surveiller la façon dont les détaillants utilisent et entretiennent les équipements et les systèmes qui leur sont fournis, notamment les systèmes garantissant la sécurité des informations et les plateformes technologiques²¹.

La banque doit disposer d'un système de suivi à distance des transactions pour pouvoir consulter les journaux de transactions et les enregistrements de nouveaux clients. Le suivi à distance des transactions est essentiel pour prévenir et détecter les fraudes, et repérer les écarts de gestion des liquidités ainsi que les transactions suspectes en termes de LAB-CFT. Le suivi des transactions peut être externalisé²², mais la banque doit disposer d'un accès immédiat (en ligne ou autre) au système de suivi ou à ses données.

19. On observe qu'un problème de liquidité des détaillants n'entraîne pas de ruée vers les banques : apparemment, les clients n'associent pas le manque de liquidités d'un détaillant avec un manque de stabilité ou de liquidités de la banque. C'est là un aspect intéressant, qui contraste avec la réaction des clients à un manque de liquidités dans une agence bancaire. À cet égard, les détaillants bancaires présentent un risque moins important que les agences bancaires.

20. Voir le blog du CGAP, *Boosting the business case for agents* (15 février 2011) par Prakash Lal, directeur adjoint de FINO. <http://technology.cgap.org/2011/02/15/boosting-the-business-case-for-agents/#more-3812>.

21. Au Brésil, les systèmes pour les réseaux de détaillants sont devenus une nouvelle branche d'activité à part entière. De nombreuses sociétés informatiques se spécialisent dans les équipements et les systèmes pour les banques encadrant des détaillants ou pour les GRD.

22. Brasil Telecom assume cette responsabilité pour plusieurs banques brésiliennes.

Il peut être particulièrement utile pour la banque de surveiller et d'analyser les réclamations relatives aux transactions opérées par les détaillants, ainsi que les mesures prises pour y répondre. La réglementation brésilienne oblige les banques à avoir un plan de contrôle qualité pour les détaillants et les réseaux de détaillants, qui doit se fonder sur les données de réclamations. La loi ou la réglementation (comme au Brésil) peut imposer aux banques de fournir des moyens de recours aux clients ayant rencontré des problèmes avec des détaillants, sous forme de centre d'appels ou autre. Même en l'absence d'obligation légale, la banque devrait disposer de procédures pour collecter et traiter les plaintes des clients à l'égard des détaillants ou d'autres requêtes, de même que les plaintes des détaillants à l'égard du GRD ou du personnel d'agence.

Autres techniques de gestion des risques

En plus des politiques et procédures en matière de sélection, de formation et de surveillance des détaillants, la banque met généralement en place d'autres politiques et processus pour ses opérations de banque à distance, notamment des examens périodiques, des contrôles internes et des audits, ainsi qu'une planification pour les situations d'urgence. De plus, même si c'est peu courant, les banques peuvent également transférer des risques en concluant des assurances ou des accords de partage des risques avec les GRD.

Examen périodique du réseau de détaillants. La banque doit examiner périodiquement la situation financière et opérationnelle de son réseau de détaillants et les contrats régissant l'activité des détaillants afin d'identifier l'apparition ou l'aggravation de certains risques ainsi que d'éventuelles faiblesses dans ses politiques ou procédures de gestion des risques, et pour évaluer les performances du réseau par rapport aux objectifs fixés pour la période (par exemple nombre moyen minimal de transactions par mois).

La banque peut procéder à des visites périodiques sur les sites des détaillants, selon une méthode

prédéterminée d'échantillonnage ou sur la base des données issues des activités de surveillance. La banque doit disposer de politiques écrites pour l'application de mesures correctives ou punitives à l'égard des détaillants et des GRD en cas de non-respect des politiques de la banque ou de la réglementation en vigueur. Ces mesures peuvent inclure la suspension temporaire des services, l'abaissement des limites de transaction ou la résiliation du contrat de détaillant.

Les activités de surveillance et les examens périodiques doivent permettre à la banque de déterminer si elle doit constituer des provisions pour couvrir les risques importants, tels que les pertes pouvant résulter de contentieux judiciaires. Au Brésil, par exemple, les procès intentés par des détaillants qui réclamaient un traitement équivalent à celui du personnel des banques ont amené certaines banques gérant des réseaux de détaillants étendus à provisionner les éventuels dommages-intérêts au cas où les tribunaux trancheraient en faveur des détaillants.

Contrôles internes, audits et exigences réglementaires en matière de communication de rapports. La fonction de contrôle interne de la banque doit couvrir les opérations des détaillants²³. Il est recommandé de confier la responsabilité des activités des détaillants à un directeur ou à un cadre supérieur de la banque. Dans certains pays (comme le Brésil et le Mexique), cela est même exigé par la réglementation. Le cadre désigné doit être le principal interlocuteur des autorités de réglementation et doit être tenu de présenter des rapports aux autorités ainsi qu'au conseil d'administration et à la commission d'audit de la banque. Au Brésil, la réglementation impose également que chaque détaillant relève de la responsabilité du directeur de l'agence la plus proche.

Des audits indépendants et internes doivent examiner la relation entre la banque et les détaillants pour en évaluer la conformité avec les politiques internes de la banque et avec la réglementation en vigueur, et contrôler notamment l'efficacité des contrôles internes. La réglementation pakistanaise sur la

23. Voir Comité de Bâle sur le contrôle bancaire (2011b, § 54).

banque à distance exige que les fonctions d'audit interne soient adaptées à la complexité et aux risques accrus des activités de banque à distance. Elle stipule également que le personnel des services d'audit doit disposer d'une expertise suffisante. De même, les banques brésiliennes doivent adapter leurs fonctions d'audit interne au nombre de points de vente de détaillants, ainsi qu'à la complexité et au volume des opérations des détaillants. La réglementation mexicaine exige, comme condition préalable à l'autorisation d'exercer comme détaillant, que la banque conduise un audit interne spécial pour évaluer les équipements et les systèmes du candidat et vérifie leur conformité aux exigences réglementaires et aux normes de la banque.

Planification de mesures d'urgence. La planification des mesures d'urgence en cas de perturbation, d'interruption ou d'événement imprévu et incontrôlé affectant les activités des détaillants doit prévoir l'éventualité d'une défaillance du système ou de la technologie servant aux activités des détaillants, ou d'une attaque informatique contre ce système, ainsi que de catastrophes naturelles pouvant endommager les équipements des détaillants ou des GRD. Il est essentiel pour la banque d'opérer périodiquement des simulations de crise pour tester les installations, procédures et systèmes d'urgence.

Couverture d'assurance. La banque peut conclure une assurance, ou inviter ou obliger le détaillant ou le GRD à en conclure une, pour couvrir diverses situations de risque affectant les installations et équipements des détaillants et les espèces qu'ils gèrent (CBCB 2011b, § 55). Les risques assurés peuvent inclure le vol, les catastrophes naturelles et la fraude. Les couvertures d'assurance pour les opérations des détaillants sont courantes au Brésil, où les coûts sont alors supportés par les détaillants ou les GRD.

Partage des risques avec les GRD. Comme nous l'avons vu, les GRD peuvent assumer la responsabilité de la sélection, du recrutement, de la formation et de l'encadrement des détaillants ; de

la fourniture et de la maintenance des systèmes et équipements ; des services de gestion de trésorerie. Le contrat signé entre la banque et le GRD peut rendre ce dernier responsable de certains actes de ses détaillants²⁴. De même, en cas de double sous-traitance, un détaillant principal peut être contractuellement responsable des actes de ses sous-détaillants.

III. Agrément et contrôle

Les autorités de contrôle gèrent les risques associés au recours des banques aux détaillants *ex ante*, par des obligations d'agrément, et/ou *ex post*, par le contrôle prudentiel de la relation entre la banque et ses détaillants et GRD et, dans certains cas, par la surveillance directe des détaillants et des GRD. Généralement définies par la réglementation, les obligations d'agrément restreignent le cercle des personnes pouvant devenir détaillants, établissent les critères minimaux d'éligibilité et définissent les activités autorisées. Elles intègrent souvent l'évaluation de la capacité et de la volonté de la banque à s'engager dans ces activités sans prendre de risques excessifs. Le contrôle est moins clairement délimité et implique des décisions plus subjectives de la part des autorités. Cependant, il peut exister une relation dynamique entre l'agrément et le contrôle : des exigences rigoureuses en matière d'agrément peuvent justifier un contrôle moins strict, avec un gain de temps et d'argent pour l'autorité de contrôle comme pour la banque. Toutefois, une procédure d'agrément contraignante peut ralentir le déploiement initial des réseaux de détaillants.

Le Brésil, par exemple, n'impose pas de formalités d'agrément, mais a mis en place, une dizaine d'années après le déploiement à grande échelle des activités de détaillants, des manuels spéciaux d'inspection sur place et sur pièces. Le Mexique et la Colombie sont plus stricts en matière d'agrément, en particulier dans leur examen des normes technologiques, mais ne pratiquent pas les inspections sur place ou sur pièces des détaillants.

24. En vertu de ses accords avec les banques, Brasil Telecom supporte les coûts et les dommages résultant des erreurs et des actes de fraude commis par les détaillants.

Approches en matière d'agrément

Certains pays exigent que le recours de la banque à des détaillants soit approuvé par les instances réglementaires, voire que chaque détaillant soit agréé individuellement. D'autres pays prévoient uniquement l'enregistrement des détaillants et n'imposent pas l'obtention d'une autorisation spéciale. Enfin, au moins un pays (l'Inde) n'impose aucune obligation en matière d'enregistrement ou d'agrément.

Dans plusieurs pays exigeant une approbation réglementaire, les banques doivent soumettre les éléments suivants dans le cadre de la procédure d'agrément :

- Nombre prévu de détaillants, localisation et, le cas échéant, recours à un ou plusieurs GRD
- Activités prévues pour les détaillants
- Politiques de la banque à l'égard des détaillants, y compris le modèle de contrat standard et le manuel opérationnel qui devra être fourni aux détaillants
- Politiques de la banque en matière de gestion des risques, y compris la gestion des liquidités ainsi que les procédures et les ressources humaines pour l'encadrement des détaillants
- Politiques de la banque en matière d'informatique et d'infrastructures relatives aux détaillants

Certains pays (comme le Kenya, le Mexique et la Colombie) exigent des informations plus détaillées, qui peuvent comprendre les éléments suivants :

- Une stratégie de distribution précisant les canaux et le rôle des détaillants dans cette stratégie
- La déclaration d'un cadre dirigeant de la banque ou de l'auditeur interne affirmant que les détaillants sélectionnés disposent de qualifications suffisantes
- Une étude de faisabilité, portant sur l'étendue (géographique/gamme de services), la portée, les structures prévues pour l'encadrement des détaillants, les rapports techniques et les commissions versées aux détaillants, par type de transaction

- Des politiques en matière de traitement des réclamations des clients par les détaillants
- Des politiques en matière de gestion de la conformité

Après avoir reçu l'autorisation générale pour recourir à des détaillants, la banque, en fonction de la législation locale, peut avoir à effectuer une demande individuelle pour chaque détaillant précisant son nom, son adresse, son numéro de téléphone et les services qu'il fournira. Certains pays exigent plus d'informations sur chaque détaillant, concernant notamment son entreprise, les éventuelles variations par rapport au contrat de détaillant standard et la déclaration d'un responsable de la banque concernant les vérifications effectuées et l'éligibilité du détaillant. Si la banque prévoit de recruter un grand nombre de détaillants, cette approche peut se révéler très fastidieuse, à la fois pour la banque et pour l'autorité de contrôle. C'est pourquoi la Banque centrale des Philippines a commencé en 2010 à pratiquer l'agrément « en masse »²⁵.

Dans d'autres pays (par exemple en Colombie et au Mexique), après avoir reçu une autorisation générale, la banque doit simplement communiquer des mises à jour régulières des principales informations sur les détaillants (nom, localisation, services fournis).

Les exigences en termes de mise à jour après l'autorisation varient. Le Kenya et le Brésil imposent un renouvellement annuel des informations sur les détaillants. Au Mexique, toute modification majeure des systèmes opérationnels ou des infrastructures doit être préalablement approuvée par les instances réglementaires, et la Colombie impose cette obligation même pour toute modification du contrat de détaillant standard.

Contrôle

L'importance relative constitue le principal filtre pour le contrôle. Certains pays ne contrôlent que les opérations des plus grandes banques. L'importance relative du recours de la banque aux

25. Toutefois, les « agents de transfert agréés » aux Philippines ne sont pas mandatés par une banque, mais par les clients.

détaillants peut se mesurer sur la base de nombreux facteurs : les activités conduites par les détaillants, le pourcentage des activités de la banque (mesurées en actifs ou en revenus ou en bénéfices) passant par les détaillants, le pourcentage du portefeuille de crédit géré par les détaillants (aspect considéré comme le plus important dans au moins un pays), le nombre et le volume cumulé des transactions gérées par les détaillants, et le nombre de détaillants. Les données les plus élémentaires pour évaluer l'importance relative sont fournies dans les rapports réguliers remis aux autorités (encore que, dans certains pays, les autorités de contrôle estiment trop fastidieux de passer en revue ces données). D'autres informations peuvent être obtenues par des inspections sur place. La Banque centrale du Brésil désigne les réseaux de détaillants qui sont suffisamment étendus pour justifier une présentation de rapports réguliers, et exige ces rapports uniquement comme une base pour les inspections sur place.

Présentation de rapports et inspections sur pièces. Le principal objectif des rapports et des inspections sur pièces est de permettre à l'autorité de contrôle d'évaluer et de surveiller les risques (en particulier les risques importants) et d'alimenter le processus de planification des inspections. Les exigences en matière de présentation de rapports doivent être proportionnelles à cet objectif²⁶.

Information sur les transactions. Les rapports exigés sur les transactions et sur d'autres informations financières relatives aux détaillants peuvent contenir tout ou partie des éléments suivants :

- Transactions effectuées par les détaillants, par type, montant, nombre et site (fournit aux autorités de contrôle un aperçu de la taille du secteur et des tendances pouvant receler des risques importants pour l'avenir) (Colombie, Mexique)
- Cas de fraude, de vol et de cambriolage par type et par site (donne aux autorités de contrôle

une meilleure compréhension de la stabilité du secteur, un aspect qui influe sur la confiance du consommateur et conditionne les risques de réputation) (Pakistan)

- Réclamations de clients par nombre de réclamations, type de transaction et site, et réponses de la banque (donne aux autorités de contrôle une indication des cas de plainte les plus courants et de la façon dont on peut y remédier pour écarter le risque de réputation) (Pakistan, Pérou, Mexique)²⁷

Comme nous l'avons vu, les autorités de contrôle de certains pays (Brésil, Pérou) n'exigent pas d'informations périodiques sur les transactions et sur les états financiers des détaillants, car leur analyse représenterait une somme de travail supplémentaire trop importante pour elles. Elles demandent des informations sur des institutions spécifiques uniquement lorsque des inspections sont conduites ou planifiées (tous les ans ou moins fréquemment, selon le profil des risques de chaque institution) ou lorsqu'elles l'estiment nécessaire pour toute autre raison (par exemple, si elles pensent, au vu de la base de données de détaillants, que le réseau a besoin d'une évaluation des risques plus détaillée).

De nombreux pays requièrent des banques qu'elles tiennent à jour une base de données de leurs détaillants actifs (nom, localisation) et des activités qu'elles leur confient. Certains pays (par exemple le Brésil) exigent que les informations soient actualisées en permanence dans le système en ligne de la Banque centrale, et imposent une vérification annuelle de la base de données. D'autres demandent des mises à jour mensuelles ou trimestrielles (par exemple le Mexique, la Colombie et le Pérou), et d'autres encore prescrivent des rapports annuels (en particulier si la liste n'est pas publique et n'est utilisée qu'à des fins de contrôle, notamment pour planifier les inspections sur pièces

26. Certaines autorités de contrôle (comme la Commission bancaire mexicaine et la Superintendance financière colombienne) utilisent les rapports présentés comme des sources d'indicateurs d'inclusion financière et exigent des informations beaucoup plus détaillées concernant les transactions mensuelles. Ces rapports se concentrent généralement sur les types, les montants et les volumes de transactions dans des régions connues pour leur faible niveau d'accès aux services financiers.

27. Bien que la Banque centrale du Brésil (CBB) exige des banques qu'elles produisent des statistiques par détaillant sur les réclamations, les banques ne sont pas tenues de communiquer régulièrement ces rapports à la CBB. Ces données sont analysées lors des inspections de l'activité des détaillants des banques.

Encadré 5. Approche de la Banque centrale indienne en matière de contrôle

La Banque centrale indienne (RBI) ne collecte pas d'informations générales ou spécifiques sur les détaillants bancaires et leurs activités, n'effectue pas d'inspection des détaillants et n'exerce aucun contrôle spécifique sur leurs activités. Cependant, au cours des inspections financières annuelles, la RBI examine la mise en œuvre par les banques de ses Directives d'externalisation afin d'évaluer les systèmes de gestion des risques des banques, en particulier en cas d'externalisation substantielle^a. La RBI n'oblige pas une banque à obtenir un agrément pour recourir aux détaillants, et les banques ne sont pas spécifiquement tenues d'adopter des politiques et procédures relatives aux détaillants. En général, la RBI s'en tient aux procédures de gestion des risques et de surveillance appliquées par la banque, ainsi qu'au respect par la banque des réglementations en vigueur.

Pour garantir la capacité de la banque à encadrer et à surveiller ses BC (voir l'encadré 3 pour une description des BC et de leurs activités), la RBI impose une distance maximale autorisée (30 kilomètres) entre le BC et l'agence la plus proche de la banque^b. D'autres réglementations définissent des critères d'éligibilité pour les détaillants^c et contiennent des dispositions générales sur les normes technologiques minimales et autres exigences (par exemple, le contrat de détaillant doit être conforme aux dispositions des Directives d'externalisation). La RBI impose également aux banques de « mettre en place un système institutionnalisé pour la révision périodique de la mise en œuvre du modèle [de détaillants] » approuvé par le conseil d'administration de la banque^d. La RBI a récemment suggéré que les banques mettent en place des mesures de vigilance à l'égard de leurs futurs BC pour évaluer leur « (I) réputation/image sur le marché, (II) santé financière, (III) pratique de gestion et gouvernance d'entreprise, (IV) capacité de gestion de trésorerie et (V) capacité à mettre en œuvre des solutions technologiques pour la prestation de services financiers^e ».

-
- a. Voir la discussion de l'encadré 4 sur la définition de « l'externalisation substantielle » dans les Directives d'externalisation de la RBI.
 b. Les banques peuvent demander une exemption de cette obligation pour les BC opérant dans des régions peu desservies où une agence bancaire ne serait pas viable. Les BF (détaillants aux activités limitées) ne sont pas soumis à cette règle, et aucun des six autres pays étudiés n'impose une telle obligation.
 c. Les entités autorisées par la RBI à devenir BF sont très diverses et comprennent notamment les ONG, les organisations communautaires et les points de distribution d'entreprises recourant aux technologies à distance en zone rurale. La gamme des possibilités est plus étendue pour les BC, mais la banque doit « s'assurer qu'ils sont bien établis, jouissent d'une bonne réputation ainsi que de la confiance de la population locale » (RBI/2005-06/288, § 3.1). En fait, au cours des cinq dernières années, la RBI a considérablement étendu la liste des entités autorisées à devenir BC. Pour une discussion sur l'évolution de l'éligibilité des détaillants en Inde, voir Tarazi et Breloff (2011).
 d. RBI/2007-08/295, § 6.
 e. RBI/2010-11/217, annexe, § 1.

et sur place) ou des actualisations semestrielles (préférables aux rapports annuels, au moins pendant la période initiale de croissance rapide). En revanche, la Banque centrale indienne exige des banques qu'elles publient leurs bases de données de détaillants sur leurs sites internet respectifs (voir l'encadré 5 pour une discussion sur l'approche de la RBI en matière de contrôle des activités de détaillants bancaires).

Lorsqu'elles sont rendues publiques, les bases de données peuvent contribuer à la protection des consommateurs, car ces derniers (au moins ceux qui ont accès à Internet) peuvent vérifier l'identité d'un détaillant et ainsi éviter de se faire flouer par de faux détaillants²⁸. En Colombie, au Brésil et au

Kenya, les banques doivent publier (et actualiser) sur leur site internet une liste complète de leurs détaillants. La Superintendance péruvienne des banques et des assurances publie sur son site une liste des 9 204 détaillants opérant dans le pays avec leur localisation.

Les rapports des banques ne sont pas les seules sources d'information des autorités de contrôle. La veille médiatique est un autre outil de surveillance du marché : elle leur permet de repérer des signes locaux de dysfonctionnement dans les activités d'une banque. Par exemple, le Brésil a adopté des procédures de surveillance des activités des détaillants bancaires fondées sur l'occurrence dans les médias de cas de fraudes ou de mauvaise qualité de service.

28. La *Méthodologie des principes fondamentaux* du CBCB (2006) stipule que « l'autorité de contrôle ou celle délivrant les agréments publie et tient à jour la liste des banques agréées et des succursales de banques étrangères dont elle a la charge » (principe 2, critère essentiel 5). Certaines autorités de contrôle peuvent interpréter cette exigence comme s'appliquant également à la liste des détaillants.

Inspection sur place. Dans de nombreux pays, l'inspection sur place d'une banque est planifiée sur la base de l'importance relative des activités ou de l'évaluation des risques réalisée dans le cadre de l'inspection sur pièces. Dans certains pays (par exemple la Colombie, le Mexique et le Pérou), l'autorité de contrôle opère une inspection sur pièces et sur place des activités des détaillants uniquement si ces dernières sont identifiées comme un domaine affectant le profil de risque de la banque. Au Pakistan, l'autorité de contrôle inspecte chaque banque (il en existe actuellement 54 dans le pays) tous les deux ans, encore que la plupart de ces inspections soient assez sommaires. L'examen du recours de la banque aux détaillants est alors une composante de l'inspection de routine.

L'inspection sur place est précédée par l'analyse des systèmes et procédures de la banque en matière de gestion des risques et de conformité avec la réglementation. Cette analyse se fonde sur les informations soumises par la banque à l'autorité de contrôle : rapports techniques (par exemple sécurité des données), supports de formation et registre des formations, manuel opérationnel de la banque (et, si une version résumée est remise aux détaillants, cette version résumée), journaux de transactions, rapports de traitement des réclamations, rapports aux cadres supérieurs concernant les activités des détaillants et mesures de suivi correspondantes, rapports d'audit interne et externe, et échantillon de contrats de détaillant. L'analyse indiquera si la banque est en conformité avec ses politiques internes et avec la réglementation en vigueur. Parmi les pays étudiés pour cet article, la Banque centrale du Brésil est la seule autorité de contrôle à utiliser des manuels d'inspection standards pour les activités des détaillants.

L'inspection sur place des activités qu'une banque confie à des détaillants ne doit être conduite que si la banque figure parmi les établissements obligatoirement inspectés ou, conformément à une approche proportionnée du contrôle, si elle est

justifiée par l'analyse préalable ou si la banque subit un événement particulier de nature à affecter les activités des détaillants, tel qu'une fraude ou une faille subite dans le système de sécurité des données²⁹. L'inspection sur place comprend généralement les éléments suivants :

- Vérification que les cadres dirigeants (*I*) connaissent bien les politiques et procédures de la banque concernant les activités de détaillants ainsi que ses mécanismes de gestion et de réduction des risques et (*II*) ont reçu les rapports analysés au cours de la phase de préparation à l'inspection, y compris les rapports des services de traitement des réclamations et les rapports d'audit, et ont pris les mesures qui s'imposaient
- Contrôle de la solidité des systèmes informatiques pour les transactions effectuées par les détaillants et de leur conformité avec les manuels et politiques opérationnels, et contrôle des mesures d'urgence et de leur conformité avec les plans d'urgence, grâce à des tests et à des simulations (par exemple pour tester si les systèmes identifient correctement des transactions excédant les limites de solde et de montant fixées pour les détaillants)
- Entretiens pour s'assurer que le personnel concerné connaît les politiques de la banque relatives aux activités et opérations des détaillants, et conduit ses activités conformément à des manuels écrits et à des lignes hiérarchiques clairement définies
- Entretiens avec l'auditeur interne pour s'assurer qu'il connaît les activités des détaillants et y est attentif

Inspections sur place de détaillants. Les autorités de contrôle peuvent effectuer des visites aléatoires ou ciblées dans les locaux des détaillants (sur la base d'une méthode d'échantillonnage standard ou de rapports signalant des détaillants ayant fait l'objet de réclamations) pour contrôler le respect par le détaillant des règles de protection des consommateurs – notamment en matière de transparence des prix, de signalétique et de vigilance à l'égard de la clientèle –, le respect du manuel

29. Comme nous l'avons vu, sur les sept autorités de contrôle interrogées, seule la Banque centrale du Brésil effectue des inspections régulières au siège des banques portant spécifiquement sur les activités des détaillants. La CBB a effectué 47 de ces inspections spécialisées entre 2007 et 2010. En 2010, 16 inspections spéciales ont été conduites pour vérifier des pratiques relatives aux prêts consignés.

opérationnel et les connaissances du personnel du détaillant. Ces visites peuvent intégrer des simulations de transactions ou recourir à la méthode du « client mystère ». Les autorités de contrôle (par exemple au Mexique) peuvent également emporter l'équipement du détaillant pour le faire tester dans un laboratoire informatique. Certaines autorités de contrôle (par exemple au Brésil et au Pérou) ont pour politique générale de ne pas inspecter les détaillants, partant du principe que leur rôle est de contrôler les banques. Dans six pays étudiés pour l'élaboration de cette *Note Focus* (soit tous les pays à l'exception du Mexique), l'inspection des détaillants est une mesure exceptionnelle, justifiée par des situations particulières³⁰.

IV. Mesures correctives

Si une banque ne se conforme pas aux réglementations en vigueur dans l'encadrement des activités de ses détaillants, les autorités de contrôle peuvent appliquer une série de mesures correctives, notamment :

- Exiger de la banque qu'elle élabore un plan pour remédier aux problèmes constatés
- Exiger du capital additionnel
- Émettre des instructions pour que la banque prenne certaines mesures ou renonce à certaines actions, éventuellement ordonner à la banque de prendre des mesures contre un détaillant (ou au nom d'un détaillant) ou pour remédier aux abus d'un détaillant
- Exiger de la banque qu'elle mette fin à un contrat de détaillant
- Dans le cas d'une violation flagrante de la législation en vigueur, interdire à la banque de recourir à des détaillants ou de recruter de nouveaux détaillants (par exemple si les activités des détaillants de la banque se sont développées au-delà de ses capacités à les encadrer)
- Infliger une amende à la banque

Même si quelques pays ont déjà mis en place les exigences de fonds propres au titre du risque

opérationnel de Bâle II, dans les pays étudiés pour la rédaction de cette *Note Focus*, le recours d'une banque à des détaillants n'affecterait pas ses exigences de fonds propres réglementaires³¹. Cependant, la discipline en matière de risque opérationnel (mesure, évaluation et gestion du risque, avec notamment la constitution de réserves adéquates de fonds propres) est en évolution (CBCB, 2011a), et certaines autorités de contrôle peuvent imposer une exigence de fonds propres supplémentaires pour les activités externalisées. Malgré l'absence d'obligation réglementaire, certaines banques constituent des réserves de fonds propres pour couvrir les risques liés aux détaillants, même si la quantification du risque requiert des données dont la plupart d'entre elles ne disposent pas encore.

L'autorité de contrôle peut également s'adresser directement à un détaillant pour obtenir des informations. Comme nous l'avons vu, l'autorité de contrôle peut aussi inspecter sur place ses comptes et ses locaux, en cas de suspicion de fraude ou d'autre situation particulière. Les autorités peuvent aussi opter pour une approche consistant à ne pas prendre de mesures directes à l'encontre d'un détaillant, mais à enjoindre la banque de le faire (c'est le cas au Brésil, en Colombie, au Mexique ou au Pérou).

V. Conclusion

Les sept pays étudiés pour les besoins de cette *Note Focus* présentent des modèles très divers d'agrément et de contrôle des activités des détaillants bancaires : (I) approche minimale, voire absence de tout agrément ou de contrôle (Inde) ; (II) mesures limitées d'agrément et de contrôle (Brésil) ; (III) obligation pour les banques d'obtenir une approbation pour chaque détaillant, et contrôle de tous les détaillants (Kenya). Il est encore trop tôt pour déterminer l'impact spécifique de ces différentes approches de contrôle sur le recours des banques aux détaillants, même si l'on peut déjà avancer que des exigences trop contraignantes en matière d'agrément peuvent dissuader les banques de développer ce modèle.

30. La Commission bancaire mexicaine est une exception en ceci qu'elle a effectué, dans le cadre de la procédure d'agrément, 22 visites à des détaillants depuis 2009, date à laquelle les réglementations sur les détaillants sont entrées en vigueur.

31. Dans certains pays, en revanche, le réseau d'agences bancaires peut avoir un impact sur les exigences minimales de fonds propres.

Encadré 6. Résultats des contrôles des détaillants bancaires au Brésil

La Banque centrale du Brésil (CBB) opère des inspections sur les activités de détaillants des banques depuis 2007, date à laquelle elle a élaboré un programme de contrôle spécial. Ces inspections ont mis en évidence les points faibles suivants :

- Absence d'enregistrement de détaillants dans le système en ligne de la CBB
- Non-conformité des contrats de détaillant avec les exigences réglementaires
- Facturation par les détaillants de frais non autorisés
- Manque de documentation des transactions de crédit
- Fraude (par exemple dépôts non crédités par des détaillants et les employés de banque, faux détaillants)
- Avances d'espèces consenties par les détaillants aux demandeurs de prêt avant que le prêt n'ait été approuvé par la banque
- Tentative par la banque de se décharger du traitement des réclamations des clients en rejetant la responsabilité sur les détaillants ou les GRD
- Acceptation de demandes de prêt émises par des personnes avec lesquelles la banque n'a pas passé de contrat de détaillant

La plupart des observations concernent des problèmes qui n'intéressent pas vraiment l'autorité de contrôle, si bien que cette dernière a pris seulement des mesures correctives minimales, en concertation avec la banque. La CBB considère que la fraude de détaillants est un problème grave, mais il ne s'agit pas d'un phénomène répandu. L'autorité de contrôle est davantage préoccupée par les problèmes de protection des consommateurs en relation avec les activités de crédit des détaillants, tels que l'avance sur prêt avant approbation de la banque. De nombreux problèmes de protection des consommateurs sont dus au manque de contrôle par la banque des sous-détaillants engagés dans des activités externalisées, en particulier l'émission de crédits.

En 2011, sur la base de ces résultats, la CBB a révisé sa réglementation sur les détaillants pour introduire, entre autres, des règles plus strictes en matière d'octroi de crédits. Plus important encore, la CBB a déplacé le centre de gravité de son contrôle du risque opérationnel (qui est considéré comme moins important qu'il y a quelques années) vers la protection des consommateurs, notamment par la révision des mécanismes de recours dans les contrats de détaillant.

Si le recours aux détaillants demeure un élément mineur de la surveillance exercée par la CBB sur le secteur bancaire, il s'agit d'un aspect très médiatisé, qui retient l'attention de la société civile. Par conséquent, la CBB considère ce domaine comme une source potentielle de risque de réputation.

Cependant, l'approche adoptée par chaque pays est le reflet d'un schéma plus général de contrôle, lui-même conditionné par les ressources humaines et autres problèmes de capacités de l'autorité concernée (notamment les connaissances technologiques) ainsi que par la tradition juridique³². Par ailleurs, les autorités de contrôle vont probablement observer leur marché et ajuster leurs réglementations et leur contrôle en conséquence, comme l'a fait la Banque centrale des Philippines.

À la base, il est clair que les efforts de gestion des risques et d'identification, d'évaluation, de surveillance et de notification des risques doivent mettre l'accent sur les risques substantiels. Ainsi,

à l'heure actuelle, au vu de l'étendue relativement limitée du recours des banques aux détaillants et du faible risque systémique qu'ils représentent, le contrôle de ce système ne doit pas être trop complexe ou contraignant. Les autorités de contrôle doivent être guidées par le principe de la proportionnalité, et rechercher un équilibre entre le risque et le coût du contrôle et de la mise en conformité³³. Une approche disproportionnée aurait un impact négatif sur la croissance du secteur. Comme le montrent les pays étudiés ici, l'activité des détaillants bancaires est généralement traitée comme un type d'externalisation, bien que les approches puissent varier, notamment au niveau du poids et de l'importance donnés à la procédure d'agrément.

32. Par exemple, certains pays (notamment le Mexique) ont une tradition de transmission de rapports réguliers, contrairement à d'autres (par exemple le Brésil ou le Pérou).

33. Voir CGAP (2011) pour une discussion sur les risques spécifiques de l'exclusion financière, ainsi que sur l'évolution des risques découlant de l'inclusion financière croissante.

Annexe 1. Contrôle des détaillants bancaires dans six pays

	Exigences en matière d'agrément	Exigences en matière de communication de l'information	Planifications et analyses préalables à l'inspection	Inspection sur place des banques	Inspection sur place des détaillants	Pouvoir d'exécution
Brésil	Aucune.	Les banques sont tenues de fournir des informations sur tous leurs détaillants (nom, localisation, services fournis) dans un délai de cinq jours après le début des activités du détaillant, dans une base de données en ligne de la CBB, et de l'actualiser en permanence.	Procédures d'inspection décrites dans un manuel spécial (non accessible au public). Les critères qui déclenchent une inspection (sur place et sur pièces) sont le volume des activités de détaillants par rapport aux activités de la banque, le nombre de détaillants, les plaintes signalées, les résultats d'inspections antérieures, des problèmes rapportés dans les médias et des demandes émanant d'autres instances gouvernementales, telles que le ministère public.	Procédures d'inspection décrites dans un manuel spécial (non accessible au public). L'accent est mis sur les contrôles internes relatifs aux transactions des détaillants : procédures de traitement administratif ; surveillance des transactions par la banque, politiques de sélection, de formation et de révocation des détaillants ; système de LAB ; gestion des réclamations ; évaluation des auditeurs internes et externes.	Uniquement dans des cas exceptionnels. Les réglementations ou les manuels de contrôle n'abordent pas ce type de cas.	La CBB peut imposer des mesures correctives pour remédier aux problèmes constatés, exiger la suspension des services fournis par les détaillants et conditionner le recours aux détaillants à une autorisation préalable.
Inde	Aucune (bien que la réglementation spécifie certains critères d'éligibilité et impose une distance maximale entre le détaillant et l'agence de la banque la plus proche).	Aucune.	Aucune.	Autorisée.	Autorisée pour obtenir des rapports.	Amendes et autres peines, pouvoirs d'exécution tels que définis dans la législation sur la réglementation bancaire et la réglementation en vigueur.
Kenya	La banque doit être agréée (la demande d'agrément doit être accompagnée de documents détaillés : plan pour le système de détaillants ; étude de faisabilité ; modèle de contrat de détaillant ; politiques et procédures	Rapports mensuels : valeur, volume et répartition géographique des transactions ; cas de fraude,	Pas de procédures d'inspection spécifiques. L'activité des détaillants est considérée comme l'un des éléments de l'analyse générale du risque dans les rapports.	Autorisée ; procédures d'inspection décrites dans un manuel spécial (non accessible au public).	Autorisée ; procédures d'inspection décrites dans un manuel spécial (non accessible au public).	Toute action corrective autorisée dans la législation sur les banques, interdiction pour la banque de maintenir son système

(Suite de l'annexe page suivante)

Annexe 1. Contrôle des détaillants bancaires dans six pays (suite)

	Exigences en matière d'agrément	Exigences en matière de communication de l'information	Planifications et analyses préalables à l'inspection	Inspection sur place des banques	Inspection sur place des détaillants	Pouvoir d'exécution
Kenya	applicables à la prestation de services par les détaillants, y compris la technologie à utiliser ; rapport d'audit interne concernant l'adoption de contrôles internes d'éligibilité ; politiques de LAB-CFT ; politiques et procédures opérationnelles applicables aux détaillants). Une demande doit être soumise pour chaque détaillant, avec son nom et sa localisation, la description de son activité commerciale au cours des dix-huit derniers mois, les variations par rapport au contrat standard, les services qu'il doit fournir, la déclaration d'un responsable de la banque concernant l'éligibilité du détaillant, les commissions.	vol, cambriolage ; réclamations de clients et mesures prises pour y remédier. Rapports annuels : sur chaque détaillant (nom, adresse, activité commerciale, date d'ouverture, services fournis).				de détaillants, interdiction pour la banque de recruter de nouveaux détaillants, révocation de l'approbation d'un détaillant ; résiliation d'un contrat de détaillant ; suspension d'autorisations.
Mexique	La banque doit obtenir une autorisation pour signer un contrat avec chaque détaillant. Dans la pratique, les demandes d'agrément sont envoyées en bloc et sont examinées en bloc, mais doivent inclure le nom, la localisation et les services de chaque détaillant. Les dossiers doivent comprendre un plan de développement détaillé (avec étude de faisabilité) pour le système de détaillants et les sites des détaillants, le modèle de contrat de détaillant, une évaluation des risques relatifs aux détaillants, les critères de sélection des détaillants, les politiques de	Rapports mensuels des banques : nom, numéro d'identification fiscal, activité et localisation de chaque détaillant ; types de transactions, montants et volumes pour chaque détaillant. Les réclamations des clients à l'égard des détaillants font	Les planifications et analyses préalables se fondent sur les directives d'inspection (non accessibles au public). La seule inspection portant spécifiquement sur le détaillant est l'inspection d'agrément, effectuée conjointement par une équipe d'inspection informatique et une équipe d'inspection institutionnelle. Le contrôle permanent s'opère dans le cadre du	L'accent est mis sur l'inspection d'agrément sur place. De plus, l'autorité de contrôle, dans le cadre de sa revue annuelle de chaque banque, examine les activités des détaillants pour s'assurer qu'elles sont correctement surveillées et conformes aux politiques opérationnelles en vigueur. Cet examen annuel se concentre en particulier sur le traitement des	L'inspection d'agrément est effectuée auprès d'un échantillon de détaillants pour s'assurer que les systèmes et les compétences sont adéquats et conformes aux descriptions remises dans la demande d'agrément. Lors de ces inspections, l'autorité de contrôle effectue des transactions pour tester les infrastructures et les	L'autorité de contrôle a le pouvoir de refuser l'approbation du système de détaillants sur la base de l'inspection d'agrément et d'exiger des mesures correctives de la banque dans un délai défini. En dernier recours, l'autorité de contrôle peut faire cesser entièrement ou partiellement

<p>formation des détaillants et les politiques et procédures écrites de la banque pour la gestion des risques associés aux détaillants, en particulier le risque opérationnel, avec les audits internes correspondants. Après examen de la documentation, l'autorité de contrôle inspecte sur place un échantillon de détaillants, dont la taille dépend de chaque plan de déploiement.</p>	<p>l'objet de rapports trimestriels. Les frais et commissions ne font pas l'objet de rapports. Les rapports sont transmis via un système en ligne.</p>	<p>processus de revue annuelle ordinaire, sur la base des rapports réguliers remis par les banques. Des inspections portant spécifiquement sur les détaillants (en dehors de la revue annuelle) peuvent être déclenchées par des informations transmises dans les rapports (courbes de transactions inhabituelles, évolution inattendue du schéma opérationnel de la banque).</p>	<p>réclamations des clients (processus de gestion des plaintes).</p>	<p>capacités du détaillant : gestion informatique, infrastructures, sécurité des informations, capacités opérationnelles, déroulement des opérations, réglementation. Un examen de certification doit être mené avant cette inspection par le service d'audit interne de la banque ou par un auditeur externe.</p>	<p>les activités des détaillants.</p>
<p>Pakistan</p> <p>Soumission d'une demande pour les activités de banque à distance, avec une description des services proposés, une déclaration du président de la banque concernant le respect des conditions minimales (existence d'un processus adéquat de gestion des risques ; manuel sur les politiques et procédures de sécurité ; processus et manuel de planification de la continuité des opérations, avec une section sur les canaux et systèmes de banque électronique) et les sections pertinentes du manuel sur la sécurité. Après l'approbation de principe, la banque doit remettre une documentation complémentaire : services bancaires proposés et objectifs commerciaux, description des systèmes et fonctionnalités de banque électronique, liste du matériel informatique et des logiciels, description des plans d'urgence et</p>	<p>Rapports trimestriels sur le nombre de nouveaux comptes, les nouveaux détaillants et les détails des transactions (nombre et volume), ventilés par types de transactions. Rapports mensuels sur les plaintes de clients concernant des fraudes et des falsifications, et sur les mesures prises par la banque.</p>	<p>Porte sur les éléments suivants : organigramme approuvé ; détails informatiques ; formulaires, politiques et procédures d'ouverture de compte ; politiques validées en matière de vigilance à l'égard de la clientèle et de franchise ; politiques pour la résolution des litiges ; liste et description des litiges et des cas de fraudes ; localisation des sites ou centres de données primaires et secondaires ; inventaire des équipements installés sur les sites primaires et sur les sites de sauvegarde ; manuels techniques et opérationnels.</p>	<p>Autorisée. Procédures d'inspection décrites dans un manuel spécial (non accessible au public).</p>	<p>Oui. La réglementation exige un accès complet, à la date d'inspection, aux systèmes internes, documents, rapports, registres et personnel du détaillant.</p>	<p>En vertu de la réglementation, la banque est tenue de mettre en place des procédures qui intègrent des « mesures correctives pour garantir un encadrement actif des détaillants ». L'Ordonnance sur les établissements bancaires (1962) donne à la Banque centrale le pouvoir d'obliger une banque à mettre en œuvre une action « recommandée », y compris à l'encontre d'un détaillant.</p>

(Suite de l'annexe page suivante)

Annexe 1. Contrôle des détaillants bancaires dans six pays (suite)

	Exigences en matière d'agrément	Exigences en matière de communication de l'information	Planifications et analyses préalables à l'inspection	Inspection sur place des banques	Inspection sur place des détaillants	Pouvoir d'exécution
Pakistan	des plans de rétablissement après une catastrophe pour la banque électronique, copies des contrats de service/de détaillant, preuve des tests système et tests d'acceptation des utilisateurs effectués.					
Pérou	La demande d'agrément concerne l'ensemble du système de distribution via des détaillants (pas de demande individuelle). Après avoir reçu l'autorisation d'utiliser ce canal, la banque peut installer autant de détaillants qu'elle l'estime nécessaire. La demande d'agrément doit contenir les politiques de la banque en matière de sélection et de formation des détaillants, ses procédures de gestion des risques liés aux opérations des détaillants (y compris les risques de liquidité), ses politiques pour se conformer aux réglementations de protection des consommateurs, le contrat de détaillant standard et l'opinion de l'auditeur interne de la banque.	Rapports trimestriels sur (i) le nombre de détaillants, avec leur nom et adresse, et (ii) les réclamations relatives aux détaillants.	Pas de procédures spécifiques. L'activité des détaillants est évaluée dans le cadre de l'analyse du risque opérationnel.	Pas de procédures spécifiques. L'activité des détaillants est évaluée dans le cadre de l'analyse du risque opérationnel.	Pas d'inspection sur place des détaillants.	L'autorité de contrôle a le pouvoir d'exiger des mesures correctives affectant les activités des détaillants sur la base de son évaluation du processus général de gestion des risques de la banque. Elle peut par exemple exiger la suspension du système de détaillants ou de certaines prestations offertes par les détaillants.

Note : la Colombie ne figure pas dans ce tableau, car l'autorité de contrôle ne pratique pas de contrôle régulier des activités des détaillants bancaires.

Annexe 2. Activités des détaillants et risque consécutif pour la banque

RISQUES				
ACTIVITÉS DES DÉTAILLANTS	Opérationnel	Juridique	De réputation	Autre
Information sur les comptes (par exemple interrogation de solde) ; remise de relevés bancaires aux clients	Erreur du détaillant	Violation des règles de confidentialité/de protection des consommateurs	Mineur – résultat des risques opérationnels	
Recueil des demandes de prêt	Erreur de saisie des données		Résulte des risques opérationnels	
Analyse des informations de crédit et des informations personnelles des demandeurs de prêt	Erreur du détaillant Erreur de saisie des données	Violation des règles de protection des consommateurs	Résulte à la fois des risques opérationnels et des risques de conformité	
Décaissement de prêts et collecte de remboursements	Erreur de saisie des données Recouvrement abusif	Violation des règles de protection des consommateurs	Résulte à la fois des risques opérationnels et des risques de conformité	
Vente de micro-assurance (par exemple en Inde)	Erreur de saisie des données Techniques de vente abusives	Violation des règles de protection des consommateurs	Résulte à la fois des risques opérationnels et des risques de conformité	
Traitement de données (par exemple des demandes d'ouverture de compte)	Erreur de saisie des données		Résulte des risques opérationnels	
Encaissement et décaissement d'espèces (dans certains cas, l'encaissement est limité à la collecte de petits dépôts ; des limitations sont parfois appliquées à la détention d'encaisse, ainsi qu'aux paiements et retraits des clients individuels)	Fraude du détaillant, détournement d'actifs, vol d'informations Fraude de tiers (en particulier due aux lacunes des systèmes de sécurité), vol (notamment d'informations)	Poursuites judiciaires contre la banque pour des vols commis par des détaillants et des tiers Non-respect des limites de compte et/ou de transaction Violation des réglementations de LAB-CFT	Incapacité d'un détaillant à honorer les demandes de retrait des clients (due à son incapacité à gérer les liquidités ou à d'autres causes) Autres risques de réputation résultant des risques opérationnels et juridiques	Si le détaillant ne dispose pas d'une connexion en temps réel avec la banque, le délai entre le dépôt du client et le dépôt à la banque par le détaillant peut représenter un risque. Manque de liquidités résultant de contrôles internes défaillants pour les transactions gérées par les détaillants (bien que le risque de liquidité lié aux détaillants n'ait généralement aucun lien avec les propres risques de liquidité de la banque)
Règlement de factures	Fraude du détaillant, détournement d'actifs, vol d'informations Fraude de tiers, vol (notamment d'informations)		Résulte des risques opérationnels	

(Suite de l'annexe page suivante)

Annexe 2. Activités des détaillants et risque consécutif pour la banque (suite)

RISQUES				
ACTIVITÉS DES DÉTAILLANTS	Opérationnel	Juridique	De réputation	Autre
Traitement des demandes de prêt				Crédit : analyse trop laxiste du risque de crédit associé aux demandes de prêt
Traitement des prestations sociales et d'autres paiements aux clients	Fraude du détaillant, détournement d'actifs, vol d'informations Fraude de tiers, vol (notamment d'informations)		Résulte des risques opérationnels	Liquidité : manque de liquidités résultant de contrôles internes gérées par les détaillants (bien que le risque de liquidité lié aux détaillants n'ait généralement aucun lien avec les propres risques de liquidité de la banque)
Procédures LAB-CFT (parfois limitées aux comptes restreints, par exemple au Pakistan ; parfois aussi limitées aux « formalités d'ouverture de compte », la banque supportant la responsabilité finale – Inde, 28 septembre 2010)		Non-respect des réglementations de LAB-CFT (vérification d'identité ; surveillance et signalement des transactions suspectes ; tenue de registres)	Résulte de l'association (même involontaire) avec des criminels	
Ouverture de compte	Fraude du détaillant		Résulte des risques opérationnels et juridiques	
Obligations de communication de rapports	Erreur du détaillant			
Toutes les activités énumérées	Interruption de l'activité en raison d'une défaillance du système (par exemple coupures d'électricité, pannes matérielles et logicielles) Vol ou autre perte d'équipements appartenant à la banque Fuites de données ou vol de données par des tiers dus au stockage de données non cryptées dans les systèmes d'information du détaillant ou à des communications non cryptées entre la banque et le détaillant Frais excessifs ou non autorisés Mauvaise performance générale du détaillant	Amendes, pénalités, dommages-intérêts résultant de contrôles des autorités réglementaires Règlements privés résultant d'omissions ou de commissions du détaillant	Fausse déclaration du détaillant concernant sa position pour le compte de la banque Résulte des risques opérationnels et juridiques	

Bibliographie

Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, *Principes fondamentaux pour un contrôle bancaire efficace*, 2006.

Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, *Méthodologie des principes fondamentaux*, 2006.

Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, *Risk Management Principles for E-Banking*, juillet 2003.

———, *Outsourcing in Financial Services*, Forum conjoint : CBCB, OICV, AICA, février 2005.

———, *Convergence internationale de la mesure et des normes de fonds propres – Dispositif révisé – Version compilée (Bâle II)*, 2006.

———, *Operational Risk – Supervisory Guidelines for the Advanced Measurement Approaches*, juin 2011a.

———, *Principles for the Sound Management of Operational Risk*, Juin 2011b.

Bold C., *Branchless Banking in Pakistan: A Laboratory for Innovation*, Brief, Washington, D.C. : CGAP, octobre 2011a.

———, *Does Branchless Banking Reach Poor People? The Evidence from Pakistan*, billet de blog, 2011b. <http://technology.cgap.org/2011/06/07/does-branchless-banking-reach-poor-people-the-evidence-from-pakistan/>.

CGAP, *Global Standard-Setting Bodies and Financial Inclusion for the Poor: Toward Proportionate Standards and Guidance*, White Paper prepared for Global Partnership for Financial Inclusion. Washington, D.C. : CGAP, octobre 2011.

Comité européen des superviseurs bancaires, *Guidelines on Outsourcing*, Londres : Comité européen des superviseurs bancaires, 14 décembre 2006. <http://www.eba.europa.eu/getdoc/f99a6113-02ea-4028-8737-1cdb33624840/GL02OutsourcingGuidelines-pdf.aspx>.

Banque centrale européenne, *Report on EU Banking Structures*, Francfort-sur-le-Main, Allemagne : Banque centrale européenne, novembre 2004.

Febraban (Fédération des banques brésiliennes), *The Banking Sector in Numbers*, 2011. http://www.febraban.org.br/p5a_52gt34++5cv8_4466+ff145afbb52ffrtg33fe36455li5411pp+e/sitefebraban/Setor%20Banc%E1rio%20em%20N%FAmeros%204%2005%20%28%29.pdf (document consulté le 15 novembre 2011).

Federal Reserve Bank of New York, *Outsourcing Financial Services Activities: Industry Practices to Mitigate Risks*, New York : Federal Reserve Bank of New York, octobre 1999.

Flaming M., McKay C. et Pickens M., *Agent Management Toolkit: Building a Viable Network of Branchless Banking Agents*, Technical Guide, Washington, D.C. : CGAP, février 2011.

Forum conjoint, *Outsourcing in Financial Services*, Bâle : BRI, février 2005.

Jack W., Pulver C. et Suri T., *The Performance and Impact of M-PESA: Preliminary Evidence from a Household Survey*, Kenya : FSD Kenya, juin 2009.

Kumar K. et Seltzer Y., *Will Brazil's Agents become a Channel for a Wide Range of Financial Services for the Poor?*, billet de blog, 2011. <http://technology.cgap.org/2011/06/14/Will-Brazils-agents-become-a-channel-for-a-wide-range-of-financial-services-for-the-poor?>

Laeven L. et Levine T., *Bank Governance, Regulation and Risk Taking*, 2008. Disponible sur le site du SSRN : <http://ssrn.com/abstract=1142967>.

Lal P., *Boosting the business case for agents*, billet de blog, 2011. <http://technology.cgap.org/2011/02/15/boosting-the-business-case-for-agents/>

Office of Thrift Supervision, *Memo to CEOs re risk assessment*, 8 octobre 2010.

Banque centrale du Pakistan, *Development Finance Group*, Branchless Banking News, Issue 1, Karachi : Banque centrale du Pakistan, septembre 2011.

Tarazi M. et Breloff P., *Émetteurs non bancaires de monnaie électronique : approches réglementaires pour protéger les fonds des clients*, Note Focus n° 63, Washington, D.C. : CGAP, juillet 2010.

———, *Réglementations sur les détaillants bancaires*, Note Focus n° 68, Washington, D.C. : CGAP, mars 2011.

Williams J. L., 2005, *Remarks before the Conference on Bank Structure and Competition*, FRB Chicago, 6 mai 2005.

N'hésitez pas à partager cette Note Focus avec vos collègues ou à nous demander des exemplaires supplémentaires du présent numéro ou d'autres numéros de la série.

Les lecteurs sont invités à faire part de leurs commentaires sur cette étude au CGAP.

Toutes les publications du CGAP sont disponibles sur son site web à l'adresse : www.cgap.org.

CGAP
 1818 H Street, NW
 MSN P3-300
 Washington, D.C.
 20433 États-Unis.

Tél. : 202-473-9594
 Fax : 202-522-3744

E-mail : cgap@worldbank.org
 © CGAP, 2011

Les auteurs de cette Note Focus sont : Kate Lauer, consultante, Denise Dias, consultante et Michael Tarazi, CGAP. Les auteurs tiennent à remercier les personnes suivantes qui, en leur qualité de représentants de diverses instances de réglementation, leur ont consacré du temps pour enrichir cette publication de leurs informations et commentaires : Syed Irfan Ali (Banque centrale du Pakistan), Benjamin Bernal (Commission mexicaine des opérations bancaires et des valeurs mobilières), Regina Fadel (Banque centrale

du Brésil), Samuel Jabbie (Banque de la Sierra Leone), Daniel Mauricio (Superintendance financière de Colombie), Matu Mugo (Banque centrale du Kenya) et Giovanna Prialé (Superintendance des banques, des assurances et des caisses de retraite du Pérou). Les auteurs remercient également Johann Bezuidenhout et Abbas Sikander (banque Tameer), ainsi que Chris Bold, Greg Chen, Claudia McKay et Yanina Seltzer (CGAP) pour leurs précieux commentaires.

Recommandation pour la citation du présent document :

Lauer K., Dias D. et Tarazi M., *Détaillants bancaires : gestion des risques, réduction des risques et contrôle*, Note Focus n° 75, Washington, D.C. : CGAP, décembre 2011.

