

Deloitte.



**Modernisation du traitement
des paiements :
Concilier les risques et les gains**

Risques financiers ●

Le Graal est en vue	03
Risques et gains du traitement en temps réel	04
La fraude est-elle appelée à proliférer?	06
Ce que cela signifie pour les opérations de trésorerie	07
Gérer les risques de la modernisation	08

Le Graal est en vue

Les entreprises sont en quête du Graal en matière de modernisation des paiements et l'ont presque atteint, mais elles doivent s'y préparer. Ces dernières années, de nombreux pays se sont lancés dans la mise à niveau de leurs systèmes classiques vieillissants pour accélérer le traitement des paiements, les règlements en temps réel et les opérations riches en données. En 2016, le Canada s'est embarqué dans cette quête en vue de mettre au point un nouveau système de compensation et de règlement de base, de créer une fonctionnalité de paiement en temps réel, de perfectionner les transferts de fonds automatisés, de se conformer aux normes de réglementation mondiales et de moderniser les exigences-cadres. La vision qui sous-tend ce projet consiste à créer un système de paiements moderne à la fois rapide, souple et sécuritaire afin de promouvoir l'innovation et de raffermir la compétitivité du Canada.

Risques et gains du traitement en temps réel

Les avantages de cette initiative sont considérables. Le traitement des paiements en temps réel, par exemple, permet aux consommateurs d'envoyer des fonds et d'y accéder selon leurs besoins, aux entreprises d'améliorer la gestion de leurs flux de trésorerie, aux grandes sociétés d'obtenir de meilleures conditions commerciales auprès de leurs fournisseurs, et aux organismes publics de décaisser rapidement des fonds de secours dans des situations d'urgence.

Les institutions financières ne sont pas en reste. Non seulement une plateforme de paiements moderne vient simplifier et accélérer les paiements, mais elle procurera également une base d'analytique plus solide, ce qui fournira aux institutions financières un meilleur éclairage sur les habitudes de dépenses des particuliers et des organisations, rehaussera leur capacité d'améliorer la gestion des capitaux et des liquidités, et les positionnera de manière à commercialiser des produits et des services mieux adaptés aux besoins.

Seul hic, la modernisation des paiements n'est pas dépourvue de risques. Les craintes que le secteur privé, Paiements Canada et les organismes de réglementation ne soient pas aptes à exécuter collectivement le plan au Canada—en raison de son envergure, de sa portée et de sa rapidité—mettent en lumière certains risques liés à son exécution.

Par exemple, il se peut que des priorités inconciliables, des pénuries de compétences et des contraintes de capacité empêchent le secteur privé d'atteindre l'état cible à temps, ce qui pourrait alourdir les coûts et les risques. La dépendance grandissante à l'égard des nouvelles technologies pourrait compliquer l'exécution, en particulier si celles-ci sont incompatibles avec les systèmes qui traitent actuellement les paiements cruciaux. Outre le risque lié à l'exécution, cela pourrait semer la confusion dans l'esprit des clients, perturber le service, causer des pannes de système et aggraver les lacunes dans la surveillance de la gestion des risques.

Les efforts du secteur privé pour atteindre l'état cible de l'initiative s'accompagnent d'autres nouveaux risques qui se multiplient, soit l'incapacité potentielle des banques à mesurer l'importance des risques

additionnels qu'elles créeront en raison de l'augmentation possible des activités frauduleuses, de leur exposition accrue aux cybermenaces et des exigences plus rigoureuses en matière de garanties. Collectivement, ces risques sont générateurs de défis pour les institutions financières, qui doivent assurer la sécurité et la solidité du système financier, en particulier aux étapes précoces de sa mise en œuvre, c'est-à-dire au moment où les risques de perturbation de systèmes et d'une éventuelle perte de données sont vraisemblablement les plus élevés.

La mise en œuvre intégrale de la modernisation du traitement des paiements reste une cible mobile, mais il est grand temps que les institutions financières réfléchissent à la manière dont elles planifient aborder ce nouveau chapitre du point de vue des risques.



Réagir de façon stratégique

Les institutions financières canadiennes ont tendance à être à l'avant-garde de la gestion de la fraude, mais certains de leurs processus et de leurs pratiques devront changer pour circonscrire le risque accru de fraude créé par le traitement des paiements en temps réel. Pour atténuer cette menace, il se peut que les banques veuillent :

- mettre en place des capacités de détection et de prévention de la fraude en temps réel en ayant recours à une analytique avancée pour détecter les stratagèmes frauduleux dès leur apparition;
- renforcer les procédures d'authentification. Au Royaume-Uni, par exemple, l'authentification bifactorielle n'a pas été suffisante pour contrer la fraude. Cependant, l'avènement de l'authentification biométrique a permis de réduire les attaques de logiciels malveillants et à distance de 24 %²;
- protéger tous les canaux et types de paiements dans la même mesure. Au Royaume-Uni, le renforcement des mesures d'authentification en ligne n'a eu pour effet que d'inciter les criminels à se tourner vers des canaux de rechange—moins sécurisés—tels que les centres d'appels. Pour éviter le déplacement des tentatives de fraude, il importe que tous les canaux et types de paiements soient assujettis à des normes de sécurité élevées;
- exercer une surveillance sur les paiements tant sortants qu'entrants. Des mesures strictes d'identification des bénéficiaires des paiements peuvent contribuer à réduire l'incidence de la fraude. Pareillement, la surveillance des paiements entrants peut permettre aux banques de détecter des anomalies ou des actes inhabituels, par exemple l'utilisation de comptes passeurs, pour faire sortir des fonds;
- renforcer les systèmes de cybersécurité pour empêcher que les cybercriminels utilisent des outils de pointe afin d'attaquer des systèmes ou d'insérer des codes malveillants dans le champ du message riche en données des opérations.

La fraude est-elle appelée à proliférer?

L'une des principales préoccupations suscitées par l'avènement du traitement des paiements en temps réel est l'accroissement bien réel du risque de fraude.

Lorsque le Royaume-Uni a lancé le système Faster Payments en 2008, les pertes attribuables à la fraude liée aux opérations bancaires en ligne ont grimpé de près de 300 %, passant de 22,6 M£ en 2007 à 59,7 M£ en 2009¹. Ironiquement, les principaux avantages du traitement des paiements en temps réel sont également, en partie, ses principales faiblesses, par exemple :

• Rapidité

Les systèmes de traitement des paiements en temps réel permettent de traiter les opérations en moins de cinq secondes. Cela est avantageux pour les consommateurs, mais laisse très peu de marge aux banques pour exercer une surveillance complète sur la fraude.

• Irrévocabilité

Avec Lynx et les PTR, les transferts de paiements entre les institutions financières canadiennes deviennent irrévocables une fois qu'ils ont été autorisés. Cette caractéristique protège les banques contre d'éventuels défauts de paiement, mais elle les empêche aussi de rappeler, ou de révoquer, des transferts qui pourraient subséquemment être remis en cause.

• Identifiants de substitution

Pour répondre aux besoins en évolution des clients, la nouvelle infrastructure de paiement au Canada propose le recours à un bassin élargi de substituts—p. ex., des identifiants sur appareils mobiles, des adresses de courriel et des numéros de téléphone—afin de permettre l'identification des clients et d'habilitier

ces derniers à effectuer des paiements. Il en résultera certes une souplesse de paiement sans précédent, mais également un bourbier de préoccupations liées à la sécurité et une augmentation du bassin de victimes potentielles de fraude.

• Limites d'opération plus élevées

Les limites de transfert électronique Interac s'établissent actuellement à 3 000 \$ par jour, mais leur plafonnement est appelé à changer. Avec la modernisation du traitement des paiements, les limites d'opération quotidiennes peuvent varier de 10 000 \$ à 100 000 \$, voire davantage. Le relèvement des limites d'opération, qui présente pour les cybercriminels des occasions de fraude plus lucratives, risque de causer des pertes plus lourdes.

• Opérations riches en données

De nombreuses entreprises canadiennes peinent actuellement à traiter efficacement les paiements. Pour remédier à cette lacune, Paiements Canada propose la mise en application d'une norme mondiale pour les messages sur les paiements, assortie d'une syntaxe étendue. Les opérations riches en données permettront aux entreprises de mieux appairer les paiements des clients aux factures, d'exercer une surveillance à l'égard des recouvrements, de prévoir les flux de trésorerie et de suivre les paiements transfrontaliers. En revanche, cela fera croître le risque d'exposition à des logiciels malveillants qui pourraient être intégrés dans des pièces jointes aux paiements ou aux hyperliens.

Ce que cela signifie pour les opérations de trésorerie

Les nouvelles plateformes et exigences qui se prêtent aux transferts de fonds rapides et au règlement plus efficient des paiements auront des conséquences néfastes sur les opérations de trésorerie des banques.

Plus précisément, les institutions financières devront faire ce qui suit :

- **Renforcer sensiblement les exigences en matière de garanties**

Une fois que Lynx remplacera l'actuel Système de transfert de paiements de grande valeur (STPGV)—ce qui, selon les prévisions courantes, aura lieu en 2020—, des transferts interbancaires de grande valeur devront être réglés en temps réel et entièrement garantis. Dans le même ordre d'idées, une fois que le Moteur d'optimisation du règlement (MOR) remplacera le Système automatisé de compensation et de règlement (SACR), les adhérents qui effectueront le règlement le jour même de paiements par lots de valeur modeste et de paiements de détail devront fournir des garanties suffisantes pour couvrir le défaut de paiement du principal adhérent. Par ailleurs, la Banque du Canada projette de retirer sa garantie résiduelle. Collectivement, ces changements obligeront les banques à augmenter considérablement leurs réserves de liquidités intrajournalières.

- **Une nouvelle approche de la gestion des liquidités intrajournalières**

À mesure que l'initiative de modernisation du traitement des paiements sera déployée, les institutions financières devront gérer les liquidités intrajournalières en temps quasi réel. Par exemple, la mise en place du système de paiement en temps réel (PTR)—actuellement prévue pour 2019—obligerait les banques à échanger et à régler simultanément les paiements en temps réel. Lynx rendra également obligatoire le règlement brut en temps réel (RBTR) entre institutions financières. Résultat : des pressions accrues seront exercées sur la

surveillance des liquidités intrajournalières et la gestion des garanties. Pour disposer d'une visibilité continue sur leurs liquidités, les banques devront repenser leurs modèles et tenir compte de l'incidence de la mise en œuvre de mécanismes d'économie des liquidités, qui assureront la mise en file d'attente des paiements, les regrouperont et, à l'aide d'algorithmes, repéreront des correspondances pour que les montants compensatoires puissent être validés en regard des liquidités disponibles, et régleront en parallèle le montant brut de chaque paiement.

- **Mises à niveau des données et de la technologie**

Le traitement accéléré de paiements riches en données présentera d'innombrables avantages, mais il grèvera aussi les systèmes classiques de mesure et de surveillance des liquidités intrajournalières. Encore aujourd'hui, les systèmes de traitement de l'encaisse, des liquidités et des garanties des organisations sont, trop souvent, compartimentés. Autrement dit, les solutions informationnelles et technologiques sur lesquelles la plupart des banques se fondent aujourd'hui ne leur procurent peut-être pas la visibilité requise pour exercer une surveillance adéquate de leurs portefeuilles de garanties ou leurs liquidités intrajournalières. Dans certains cas, les institutions financières s'appuient sur des méthodes peut-être désuètes ou inadéquates à l'ère des paiements en temps réel. Pour faire face à l'augmentation des flux de données qui résultera des opérations en temps réel, les organisations devront adopter des systèmes d'information plus perfectionnés.

Réagir de façon stratégique

Tandis que l'initiative de modernisation du traitement des paiements progressera au Canada, les institutions financières devront prendre des mesures pour atténuer les risques émergents. En agissant dès maintenant, elles pourraient vraisemblablement bénéficier d'économies de coûts qu'il leur sera plus difficile de réaliser à l'approche des dates limites de mise en œuvre. Il n'existe aucune solution universelle, mais les banques voudront peut-être :

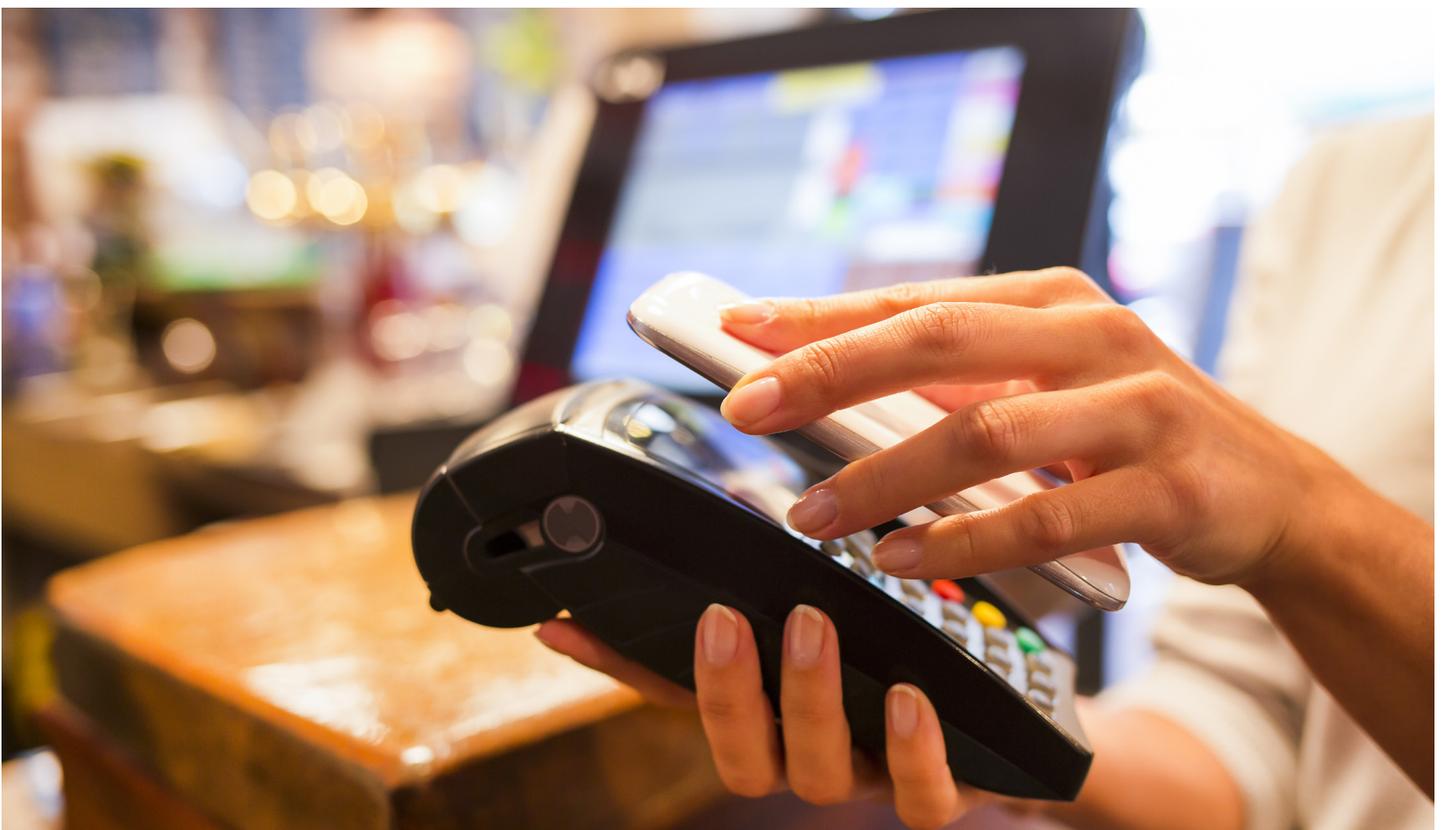
- renforcer la gestion des garanties pour améliorer leur surveillance, réduire les risques financiers et rationaliser leurs systèmes de manière à optimiser la conformité au cadre de garanties de Lynx, du MOR et des systèmes de PTR;
- évaluer et remanier les modèles de liquidités intrajournalières pour acquérir une visibilité dynamique sur les réserves de liquidités, améliorer leurs projections en la matière et adopter des mécanismes adéquats d'épargne des liquidités;
- examiner les fonctionnalités des systèmes technologiques pour cerner les lacunes possibles et déterminer les mises à niveau qui s'imposent pour répondre aux exigences additionnelles en matière de surveillance et de production de rapports, découlant de la modernisation du traitement des paiements;
- analyser en quoi les nouveaux processus relatifs aux garanties et aux liquidités peuvent influencer sur la conformité à la réglementation en modifiant les ratios financiers (p. ex., le ratio de liquidité à court terme du BSIF).

Prenez dès maintenant le temps de planifier

Il sera crucial d'aborder la modernisation du traitement des paiements comme une occasion à saisir.

La modernisation du traitement des paiements est porteuse d'atouts importants pour l'économie canadienne. À lui seul, le recours moindre aux chèques pourrait se traduire par des économies allant jusqu'à 4,5 milliards de dollars en cinq ans—et ce n'est qu'un début³. Ces avantages s'accompagnent néanmoins de nouveaux risques allant du renforcement des exigences relatives aux garanties, aux pressions plus fortes sur les modèles de liquidités, et à la nécessité de mettre à niveau la technologie pour faire face à l'augmentation des risques de fraude et de cyberattaques.

Même si l'adoption d'une nouvelle infrastructure de paiement est retardée, les institutions financières devraient maintenant s'employer à déterminer les conséquences de la modernisation du traitement des paiements pour leurs profils de risques, et à établir une liste de mesures prioritaires pour y réagir. L'essentiel sera d'aborder la modernisation du traitement des paiements non seulement comme un exercice de mise en conformité, mais aussi comme une occasion de renforcer les modèles de gestion des risques, d'optimiser les processus de gestion des liquidités et des paiements, et d'accroître la satisfaction de la clientèle par la mise en place de systèmes et de technologies plus solides et plus sécuritaires.



Personnes-ressources



Andre Romanovskiy

Associé, Services-conseils en gestion des risques
aromanovskiy@deloitte.ca
Tél. : 416-601-5288



Paul Lech

Associé, Services-conseils en gestion des risques
plech@deloitte.ca
Tél. : 416-643-8037



Jas Anand

Directeur principal,
Services-conseils en gestion des risques
jasanandx@deloitte.ca
Tél. : 416-601-5865

Notes de fin de document

1. ACI Worldwide, Universal Payments, Immediate Need for Fraud Prevention, 2016, <https://www.pymnts.com/wp-content/uploads/2016/09/Best-practices-for-preventing-fraud-in-a-real-time-world.pdf>, consulté le 26 avril 2018.
2. PYMNTS.com, « Stopping Faster Payments Fraud, Faster », 23 mai 2017, <https://www.pymnts.com/news/2017/faster-payments-faster-fraud-biocatch-uri-rivner/>, consulté le 26 avril 2018.
3. Paiements Canada, consulté le 8 juin 2018, <https://modernisation.paiements.ca/>.

Deloitte.

www.deloitte.ca

Deloitte offre des services dans les domaines de l'audit et de la certification, de la consultation, des conseils financiers, des conseils en gestion des risques, de la fiscalité et d'autres services connexes à de nombreuses sociétés ouvertes et fermées de nombreux secteurs. Deloitte sert quatre entreprises sur cinq du palmarès Fortune Global 500^{MD} par l'intermédiaire de son réseau mondial de cabinets membres dans plus de 150 pays et territoires, qui offre les compétences de renommée mondiale, le savoir et les services dont les clients ont besoin pour surmonter les défis d'entreprise les plus complexes. Pour en apprendre davantage sur la façon dont les quelque 264 000 professionnels de Deloitte—dont 9 400 professionnels au Canada—ont une influence marquante, veuillez nous suivre sur LinkedIn, Twitter ou Facebook.

Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l., société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois de l'Ontario, est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ainsi que son réseau de cabinets membres dont chacun constitue une entité juridique distincte et indépendante. Pour obtenir une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses sociétés membres, voir www.deloitte.com/ca/apropos.

© Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l. et ses sociétés affiliées.

Conçu et produit par le Service de conception graphique de Deloitte, Canada. 18-5786T