

# 1. Synthèse

## 1.1 Introduction et vue d'ensemble

Planifier et réaliser le développement des systèmes de paiement est une entreprise difficile, en raison de la complexité de la tâche et de la diversité des approches en matière de réformes. En général, les pays qui soutiennent des initiatives pour leurs propres systèmes de paiement examinent ceux des autres pays et recherchent auprès du Comité sur les systèmes de paiement et de règlement (CSPR), du Fonds monétaire international (FMI) et de la Banque mondiale informations, conseils et assistance pour s'assurer les meilleures chances de succès.

Ce rapport vise à aider les pays qui mettent en place des systèmes de paiement ou souhaitent améliorer le dispositif déjà existant, en leur fournissant quelques recommandations pratiques à cet égard. Il comporte 14 principes directeurs, fondés sur les expériences d'un grand nombre de banques centrales de pays développés et en développement du monde entier ainsi que sur celles de la Banque mondiale et du FMI en matière de développement de systèmes de paiement. Il s'appuie également sur d'autres travaux du CSPR, de la Banque mondiale et du FMI, et d'autres banques centrales. Cependant, contrairement à beaucoup de ces travaux, qui se rapportent fréquemment à des instruments, procédures et mécanismes de transfert interbancaire bien précis, le présent document analyse sous un angle plus large la composition d'un système de paiement.

Ces principes directeurs ne constituent pas un « cadre de référence » détaillé pour le développement des systèmes de paiement nationaux. Il n'existe pas, en effet, de solution unique capable de satisfaire tous les besoins spécifiques de chaque pays. Aussi ces principes sont-ils davantage axés sur les composantes essentielles d'un système national qui doivent être prises en compte au moment d'engager un processus de réformes, à plus forte raison s'il s'agit de réformes structurelles importantes.

### ***Banque centrale et développement du système de paiement***

Si ce rapport s'adresse à toutes les parties prenantes, publiques et privées, au développement des systèmes de paiement, il concerne particulièrement les banques centrales et leurs interactions avec les autres intéressés. Le développement d'un système de paiement national doit servir à la fois la stabilité financière et la politique monétaire de la banque centrale. Comme il met en relation les établissements financiers pour le transfert de créances monétaires et le règlement d'obligations de paiement, le système de paiement devient un canal de transmission des risques financiers entre ces établissements et entre les marchés. En œuvrant à la sécurité et à l'efficacité du système, la banque centrale limite les possibilités de contagion financière par ce canal.

Un système de paiement sûr et efficace est également fondamental pour la conduite efficace de la politique monétaire. Son efficacité et sa stabilité, en particulier, sont des préalables au bon fonctionnement du marché interbancaire et des autres marchés du crédit à court terme où s'effectuent les transactions liées aux opérations de politique monétaire. Les systèmes de paiement et les marchés monétaires renforcent l'incidence à court terme des actions de politique monétaire sur l'ensemble de l'activité financière et économique. De plus, des évolutions au sein du système de paiement qui influencent le rythme et la prévisibilité des flux monétaires, pour des transactions d'une valeur et d'un volume donnés, peuvent agir sur la demande globale de monnaie dans l'économie. Les banques centrales surveillent donc les évolutions des systèmes de paiement, afin d'évaluer les effets qu'elles exercent sur la demande de monnaie et d'adapter leur stratégie de politique monétaire en conséquence.

La banque centrale apporte une contribution majeure au développement du système de paiement national. Elle exerce généralement diverses fonctions essentielles dans ce système, en tant que pourvoyeur de crédits et de comptes de paiement, instance de surveillance des mécanismes de paiement clés et en qualité d'opérateur, de prestataire et d'utilisateur de divers services de paiement. Elle dispose ainsi d'une vue d'ensemble sur le rôle du système de paiement dans le système financier et l'économie et acquiert une connaissance approfondie de divers systèmes de paiement. Elle peut aussi formuler des recommandations sur les politiques à suivre vis-à-vis du système de paiement et d'autres aspects du système financier, et elle agit comme un catalyseur efficace pour les initiatives, la promotion et les contributions se rapportant aux réformes dans ce domaine.

## **Composantes d'un système de paiement national**

Le système de paiement national désigne ici la matrice complète des dispositifs et processus institutionnels et d'infrastructure, qui servent à émettre et à transférer des créances monétaires sous forme d'obligations de banques commerciales et de la banque centrale. Même si les espèces continuent d'occuper une place importante dans tous les systèmes de paiement, le présent rapport est axé sur les paiements scripturaux à partir des dépôts sur les comptes des banques commerciales et de la banque centrale. Les principales composantes d'un système de paiement national sont les suivantes :

- instruments de paiement servant à initier et orienter le transfert de fonds entre les comptes des payeurs et des bénéficiaires auprès des établissements financiers ;
- réseaux pour l'exécution et la compensation des instruments de paiement, le traitement et la diffusion des informations sur les paiements ainsi que pour le transfert de fonds entre établissements payeurs et receveurs ;
- établissements proposant des comptes, instruments et services de paiement aux particuliers et aux entreprises, et organismes gérant les réseaux de services pour l'exécution, la compensation et le règlement des opérations de paiement pour ces établissements financiers ;
- conventions, réglementations et contrats du marché concernant la production, la tarification, la fourniture et l'acquisition des divers instruments et services de paiement ;
- lois, normes, règles et procédures établies par les législateurs, tribunaux, instances de réglementation et organismes de paiement qui définissent et régissent le processus de transfert des paiements et le fonctionnement des marchés des services de paiement.

Ces composantes peuvent être classées en dispositifs institutionnels et infrastructurels. Ces derniers recouvrent un éventail d'instruments de paiement et divers types d'infrastructures pour l'exécution, la compensation et le règlement des paiements. Cela englobe tous les différents systèmes de paiement qui existent dans un pays. Les dispositifs institutionnels sont constitués par l'organisation du marché en vue de plusieurs types de services de paiement, ainsi que par les établissements financiers et les autres organismes offrant de tels services. Ils incluent également un cadre juridique et réglementaire, qui régit l'organisation et le fonctionnement du marché, ainsi que des mécanismes de consultation et de coordination entre les principales parties prenantes. Le cadre institutionnel associe les infrastructures et les parties concernées dans le fonctionnement du système de paiement national.

## **Réforme du système de paiement national : facteurs, motivations et tendances**

Les projets de réforme d'un système de paiement national visent à en améliorer globalement la sécurité et l'efficacité. Leur succès et le schéma de développement du système de paiement national qui en résulte dépendent de facteurs environnementaux, économiques, financiers et des politiques officielles.

- Les facteurs démographiques, géographiques et sociaux figurent parmi les principaux *facteurs environnementaux* qui, en influant sur la demande potentielle, façonnent les projets de développement du système de paiement.
- Les grands *facteurs économiques* regroupent différents facteurs de marché, tels que main-d'œuvre qualifiée et infrastructures, notamment en matière de télécommunications et de transport. Leur évolution exerce une incidence sur celle des futurs besoins et capacités des services de paiement d'un pays.
- Les principaux *facteurs financiers* concernent la répartition des coûts, des risques et des bénéfices liés aux nouveaux instruments et services de paiement entre prestataires et utilisateurs, qui influent sur leur décision de s'investir dans le développement de ces services.
- Les importants facteurs liés aux *politiques publiques* sont associés au cadre juridique et réglementaire du système de paiement national ainsi qu'au comportement et aux performances des participants sur les divers marchés des services de paiement.

La planification et la mise en œuvre de réformes doivent prendre en considération les aspects pertinents de ces facteurs, afin d'assurer la réussite et le bon déroulement du processus.

En général, les réformes du système de paiement national sont motivées par : i) une prise de conscience croissante des risques et préoccupations en terme de stabilité financière ; ii) une décision de politique générale de se conformer aux normes internationales en vigueur pour les systèmes de paiement, à la suite parfois de l'adhésion du pays à des accords commerciaux et financiers à l'échelon régional ou mondial ; iii) de nouveaux développements et un accroissement des besoins des utilisateurs dans les secteurs financier et non financier, nécessitant l'élaboration de nouveaux instruments et services de paiement d'un bon rapport coût-efficacité ; iv) une évolution des responsabilités de la banque centrale et des besoins de paiement.

Les tendances récentes du développement des systèmes de paiement ont souvent inclus des initiatives destinées à :

- élargir la gamme des instruments et services de paiement ;
- mieux maîtriser les risques juridique, opérationnel, financier et systémique liés aux infrastructures de paiement ;
- renforcer l'interopérabilité et la capacité de résistance des infrastructures bancaires, de paiement et de titres ;
- améliorer le rapport coût-efficacité, notamment en termes de coûts d'exploitation et d'utilisation des liquidités, et l'accès des établissements financiers aux actifs de règlement ;
- créer un régime de surveillance et de réglementation plus approprié pour le système de paiement ;
- se doter de marchés plus efficaces et mieux organisés pour la fourniture et la tarification des services de paiement.

Cependant, la réalité montre que le développement d'un système de paiement national ne suit pas toujours un processus harmonieux et efficace. Les problèmes les plus fréquents sont : i) une vision et des objectifs limités, en raison d'une conception étroite de ce qui constitue un système de paiement national ; ii) un manque de connaissance des nouveaux besoins de paiement et capacités du système ; iii) un niveau de soutien et un engagement insuffisants de la part des parties concernées, à cause d'une consultation inadéquate ; iv) de faibles moyens ; v) des obstacles juridiques, réglementaires ou liés aux politiques publiques ou au marché. Tels sont les principaux aspects couverts par les orientations générales formulées ci-après.

## **1.2 Orientations générales pour le développement d'un système de paiement**

Lors de l'élaboration de ce rapport, l'analyse des résultats et des expériences issus de divers programmes de réformes menés récemment à travers le monde a permis de dégager un certain nombre d'enseignements relatifs au développement des systèmes de paiement. Ils ont été traduits sous forme d'orientations générales pour le développement efficace d'un système de paiement national. Au nombre de 14, elles sont regroupées de manière à refléter les quatre principaux aspects à considérer : i) le rôle du système bancaire ; ii) l'efficacité de la planification et de la mise en oeuvre des projets ; iii) l'élaboration du cadre institutionnel nécessaire pour accompagner les réformes des systèmes de paiement ; iv) la conception d'une infrastructure de paiement sûre et efficace qui réponde aux besoins émergents de l'économie d'un pays. Ces orientations visent donner des orientations plutôt qu'à proposer des solutions spécifiques.

Même si ces orientations ne présentent pas toutes la même pertinence pour tous les pays dans toutes les situations, elles doivent être considérées comme un ensemble uniforme. À un moment donné, les efforts de développement peuvent être axés sur un élément spécifique du système d'un pays. Ce type d'initiative de développement doit néanmoins s'accompagner d'une prise de conscience des autres aspects et dimensions du système de paiement pouvant nécessiter par la suite une révision complémentaire. En fait, quel que soit le pays considéré, la réforme du système de paiement est un processus continu.

Les orientations générales contenues dans ce rapport sont de haut niveau. Chaque orientation est d'abord énoncée, puis assortie d'une brève explication sur son importance pour le développement du système de paiement, et enfin complétée par des outils et des exemples de mise en oeuvre. Ces orientations se sont inspirées des résultats des réformes lancées dans différents pays. Parmi les outils examinés figurent des méthodes utilisées pour identifier, formuler et définir les priorités de

développement des procédures institutionnelles et des infrastructures. Comme le développement d'un système de paiement national est, dans une large mesure, propre à chaque pays et conditionné par divers facteurs institutionnels, financiers et économiques, les exemples de mise en œuvre proposés pour une orientation donnée doivent être considérés en fonction du contexte national. Bien que leur efficacité soit généralement reconnue, ces orientations générales ne doivent pas forcément être considérées comme des « meilleures pratiques » pour tous les pays.

Les orientations générales sont résumées ci-après et leur liste est reprise dans l'annexe 1.

## **A. Système bancaire**

**Orientation 1 : Maintenir la banque centrale au centre .** *Chargée de veiller à la solidité de la monnaie, la banque centrale joue un rôle clé pour promouvoir l'utilisation de la monnaie comme moyen de paiement efficace.*

**Résumé :** Les tâches spécifiques prises en charge par la banque centrale dans le domaine du système de paiement diffèrent d'un pays à l'autre. Cependant, le bon fonctionnement du système de paiement est fondamental pour la qualité de la monnaie et doit donc constituer une préoccupation majeure pour la banque centrale. Par conséquent, celle-ci se trouve au cœur de l'évolution du système de paiement, avec plusieurs rôles possibles : émetteur de monnaie, première source de liquidité, agent de règlement interbancaire, prestataire de services de paiement, conseiller en matière de législation, instance de surveillance, superviseur bancaire, catalyseur et utilisateur. La fonction système de paiement doit figurer en tête des priorités des instances décisionnaires de la banque centrale et être suivie par de hauts responsables de cette institution, par exemple par un gouverneur adjoint assisté d'équipes dédiées aux attributions bien définies.

**Orientation 2 : Promouvoir un secteur bancaire solide.** *Les comptes, instruments et services de paiement accessibles aux utilisateurs finaux sont essentiellement mis à disposition par les banques, qui se livrent une concurrence individuelle mais doivent souvent agir ensemble en tant que système.*

**Résumé :** Le développement du système de paiement nécessite généralement d'accroître la proportion des dépôts bancaires dans l'encours total de monnaie et, partant, d'élargir le rôle des banques en tant que prestataires de services de paiement. Pour soutenir de manière adéquate nombre des projets de réforme au sein du système, celles-ci doivent étoffer en conséquence leurs propres dispositifs en terme de services de paiement. De plus, les banques et les prestataires non bancaires agréés doivent être concurrents dans la délivrance de services à la clientèle, en coopérant parallèlement en tant que système pour élaborer des mécanismes de paiement satisfaisants. Tout en restant attentive au risque systémique, la banque centrale doit encourager ces évolutions.

## **B. Planification**

**Orientation 3 : Reconnaître la complexité du système.** *La planification doit reposer sur une parfaite connaissance de tous les éléments clés du système et des principaux facteurs qui en influencent le développement.*

**Résumé :** La banque centrale et le secteur bancaire doivent traiter de façon globale les facteurs qui affectent le renforcement de la sécurité et de l'efficacité d'un système de paiement national. Celui-ci doit être considéré comme un ensemble complet d'instruments, de réseaux, de règles, de procédures et d'établissements qui assurent la circulation de la monnaie. Parmi les facteurs d'influence figurent notamment les innovations dans la conception de l'infrastructure de paiement, la structure économique et financière nationale ainsi que les aspects institutionnels du système, dont le cadre juridique, les mécanismes de marché et la réglementation. Une parfaite connaissance du système ne se limite pas aux aspects techniques ; elle inclut également les éléments qui, en transformant l'environnement économique, peuvent modifier la demande et l'offre des divers instruments et services de paiement.

**Orientation 4 : Se concentrer sur les besoins.** *Agir en fonction des besoins, préalablement identifiés, de tous les utilisateurs de services de paiement et des capacités de l'économie.*

**Résumé :** Pour que le processus de développement du système de paiement soit efficace et durable, il doit s'appuyer sur les besoins actuels et prévisibles de ses utilisateurs, notamment les

consommateurs, l'État, et les entreprises financières et non financières . Ces besoins sont à considérer en relation avec les capacités économiques et techniques existantes qui permettent de proposer, avec un bon rapport coût-efficacité, les instruments et services de paiement requis. À cet égard, des ressources humaines qualifiées et bien informées sont tout aussi vitales que l'infrastructure physique comme, par exemple, les réseaux de télécommunications et de transport. Il importe également de clarifier les fonctions et les intérêts des principales parties prenantes.

**Orientation 5 : Définir clairement les priorités.** *Planifier et établir de manière stratégique les priorités pour le développement du système de paiement.*

**Résumé :** Une approche est stratégique lorsqu'elle définit l'objectif final pour le système de paiement national et fixe clairement les priorités en fonction des besoins des utilisateurs et des capacités de l'économie. Un plan stratégique comporte aussi un descriptif du rôle des principaux acteurs et de tous les éléments du système. Il précise les caractéristiques du futur dispositif, étant entendu cependant que tout ne peut pas être réalisé en même temps. L'introduction d'une technologie très sophistiquée ne sera pas forcément la priorité absolue. Le projet doit établir quelles sont les composantes existantes qui peuvent servir de base à des améliorations futures. Le développement du système de paiement constitue principalement un processus évolutif qui, souvent, réorganise les systèmes de paiement et dispositifs financiers en vigueur, pour mieux développer de nouveaux instruments, infrastructures et établissements.

**Orientation 6 : La clé du succès réside dans la mise en œuvre.** *Veiller à la bonne exécution du plan stratégique.*

**Résumé :** Le succès des réformes du système de paiement dépend de manière cruciale de l'application efficace du plan stratégique. Le processus de mise en œuvre doit être considéré, en fait, comme une phase essentielle de ce plan ; il requiert l'implication de toutes les parties concernées, une conduite adéquate du projet, des échéances et étapes bien définies, une politique réaliste de gestion et de financement des ressources ainsi qu'un déploiement bien conçu. La mise en application ne sera efficace que si les hauts responsables de la banque centrale, des banques commerciales et des autres parties concernées sont motivés et bien déterminés à atteindre les objectifs fixés.

## **C. Cadre institutionnel**

**Orientation 7 : Favoriser l'essor du marché.** *L'expansion et la consolidation des mécanismes du marché constituent des éléments fondamentaux de l'évolution du système de paiement.*

**Résumé :** Le développement du système de paiement se fonde généralement sur la confiance dans les mécanismes du marché. Le jeu de la concurrence contribue pour beaucoup à l'efficacité et à la fiabilité de la production, de la fourniture et de la tarification des différents instruments et services de paiement, existants et nouveaux. Néanmoins, le développement des mécanismes du marché nécessite aussi une coopération entre les participants, dans des domaines tels que la définition de normes, l'organisation de circuits et les procédures opérationnelles. En fait, les divers mécanismes liés aux instruments et services de paiement sont en partie caractérisés par leur niveau de coopération et de concurrence.

**Orientation 8 : Faire participer les parties concernées.** *Encourager un processus de consultation efficace entre les différents acteurs du système de paiement.*

**Résumé :** La consultation est indispensable à une collaboration fructueuse entre les différents groupes de participants. Elle contribue à la compréhension des besoins, des capacités et des intérêts des diverses parties concernées. Une consultation structurée permet, en outre, de créer la confiance et l'engagement nécessaires au développement du système, à la réalisation des projets et à la mise en place de mécanismes de marché performants. Dès lors que les participants échangent des informations, se consultent et collaborent, la coordination entre la banque centrale et les autres intervenants majeurs se trouve facilitée pour les changements envisagés du système de paiement. Cette implication est particulièrement nécessaire pour les programmes de coopération, ceux notamment qui portent sur l'élaboration de normes techniques et opérationnelles.

**Orientation 9 : Coopérer avec les autres autorités.** *Une surveillance efficace du système de paiement par la banque centrale requiert des accords de collaboration avec les autres autorités.*

**Résumé :** C'est la banque centrale qui surveille le système de paiement. Pour s'acquitter efficacement de cette tâche, il est souhaitable qu'elle coopère avec les autres autorités et instances de réglementation influant sur le développement du système de paiement national. La fonction de surveillance consiste à en suivre et évaluer les évolutions majeures, pour leurs implications en termes de sécurité et d'efficacité. Cependant, les autres organismes publics, notamment ceux chargés du contrôle bancaire, des marchés des titres, de la concurrence et de la protection des consommateurs, peuvent avoir des stratégies et des règles qui agissent sur l'évolution du système. Les accords entre la banque centrale et ces autres autorités, pour échanger des points de vue, collaborer dans des domaines précis et, si nécessaire, coordonner les politiques concernées, peuvent contribuer au développement sûr et efficace du système.

**Orientation 10 : Promouvoir la sécurité juridique.** *Élaborer un cadre juridique transparent, exhaustif et fiable pour le système de paiement.*

**Résumé :** Pour être efficaces, les mécanismes de marché, les dispositifs de surveillance et de réglementation, les règles de fonctionnement ainsi que les procédures et la conception des infrastructures du système dans sa globalité nécessitent un cadre juridique fiable, qui apporte la sécurité juridique et atténue les risques. Un cadre juridique complet se compose d'un ensemble de lois associé à des procédures et institutions capables de les interpréter et de les faire respecter. Il inclut la législation sur les droits de propriété et leur transfert, sur le droit d'association et le fonctionnement des entreprises, sur les contrats relatifs aux instruments et services de paiement et sur la participation à des réseaux. Il comporte aussi des textes régissant la surveillance du système de paiement par la banque centrale.

#### **D. Infrastructure**

**Orientation 11 : Paiements de petit montant – offrir un choix plus large à davantage d'utilisateurs.** *Élargir la couverture et l'éventail des instruments et services de paiement scripturaux accessibles aux utilisateurs finaux, en développant et en améliorant l'infrastructure.*

**Résumé :** L'expansion économique d'un pays se traduit généralement par une demande accrue d'instruments et de services de paiement scripturaux diversifiés. Cette diversification ne peut s'opérer qu'à l'aide d'une infrastructure fiable, sûre et efficace pour l'exécution, la compensation et le règlement des paiements de détail. Il importe donc de s'employer à augmenter la part de la population ayant accès à ces instruments et services ainsi qu'à en améliorer la disponibilité, tout en préservant un bon rapport coût-efficacité.

**Orientation 12 : Paiements de montant élevé – le marché donne le ton, la technologie suit.** *Développer un système de paiements de montant élevé axé d'abord sur les besoins des marchés financiers et sur l'expansion des paiements interbancaires urgents.*

**Résumé :** Le meilleur système de paiements de montant élevé est celui qui répond le mieux aux besoins du marché interbancaire concernant les opérations commerciales, financières et de politique monétaire urgentes de montant élevé; ce n'est pas forcément celui qui utilise la technologie la plus sophistiquée. À mesure qu'augmente le volume des paiements urgents de montant élevé, il devient impératif qu'un tel système assure le règlement définitif intrajournalier en monnaie banque centrale. Ces types de paiements exigent des services d'infrastructure spécialisés limitant les risques systémiques encourus par les intervenants, qui sont principalement des établissements financiers. Il est possible de faire un choix entre différentes catégories de systèmes de paiements de montant élevé, dès lors qu'ils sont en totale conformité avec les Principes fondamentaux pour les paiements d'importance systémique définis par le CSPR.

**Orientation 13 : Titres – planifier ensemble les systèmes de titres et de paiement.** *Coordonner le développement de l'infrastructure pour les titres et les paiements de montant élevé.*

**Résumé :** Les systèmes de titres et de paiement sont interdépendants. Pour la livraison contre paiement, le règlement du volet titres dans le système de règlement correspondant est fonction de celui du volet espèces, le plus souvent dans un système de paiements de montant élevé. Parallèlement, dans ce second système, l'octroi d'un crédit est souvent subordonné à l'apport de garanties, généralement via un système de règlement de titres. En conséquence, l'interaction entre ces dispositifs doit être efficace en termes de coûts, fiable et sûre. De plus, le moment du règlement définitif dans l'un des systèmes doit être cohérent avec celui prévu dans l'autre. Par conséquent, leurs

infrastructures respectives ne peuvent être développées indépendamment et celle des titres doit être en totale conformité avec les Recommandations pour les systèmes de règlement de titres et, le cas échéant, les Recommandations pour les contreparties centrales, formulées conjointement par le CSPR et l'OICV.

**Orientation 14 : Paiements de détail, paiements de montant élevé et règlement de titres – coordonner le règlement.** *Coordonner les processus de règlement, afin que les systèmes clés puissent gérer efficacement les besoins de liquidité et les risques de règlement.*

**Résumé :** Avec le développement des systèmes de paiement de petit montant, de règlement de titres et de paiements de montant élevé, les principaux établissements financiers d'un pays participent généralement à tous. Un règlement intervenant dans l'un peut donc affecter la sécurité et l'efficacité d'un règlement dans les autres. Dans la plupart des cas, les institutions coordonnent et intègrent les processus de règlement au sein de l'infrastructure centrale, de façon à mieux gérer les risques de liquidité et de règlement, ce qui peut encore accentuer l'interdépendance entre les systèmes. Bien que la coordination de ces processus puisse améliorer le rapport global coût-efficacité des transferts interbancaires et permettre le règlement définitif en monnaie banque centrale, il est nécessaire de surveiller et de bien gérer les risques intersystèmes liés à leur coordination et leur intégration croissantes : risques juridique, opérationnel, financier et systémique.

### **1.3 Structure du rapport**

La section suivante du rapport examine les concepts et facteurs de développement qui façonnent le cadre et le contexte des orientations générales. La troisième section présente les orientations générales sous des rubriques distinctes : système bancaire, planification, cadre institutionnel et infrastructure. Chaque orientation est d'abord énoncée, puis assortie d'une brève explication sur son importance pour le développement du système de paiement, et enfin complétée par des outils et des exemples de mise en œuvre. Le rapport est complété par plusieurs annexes, détaillant certains éléments essentiels.