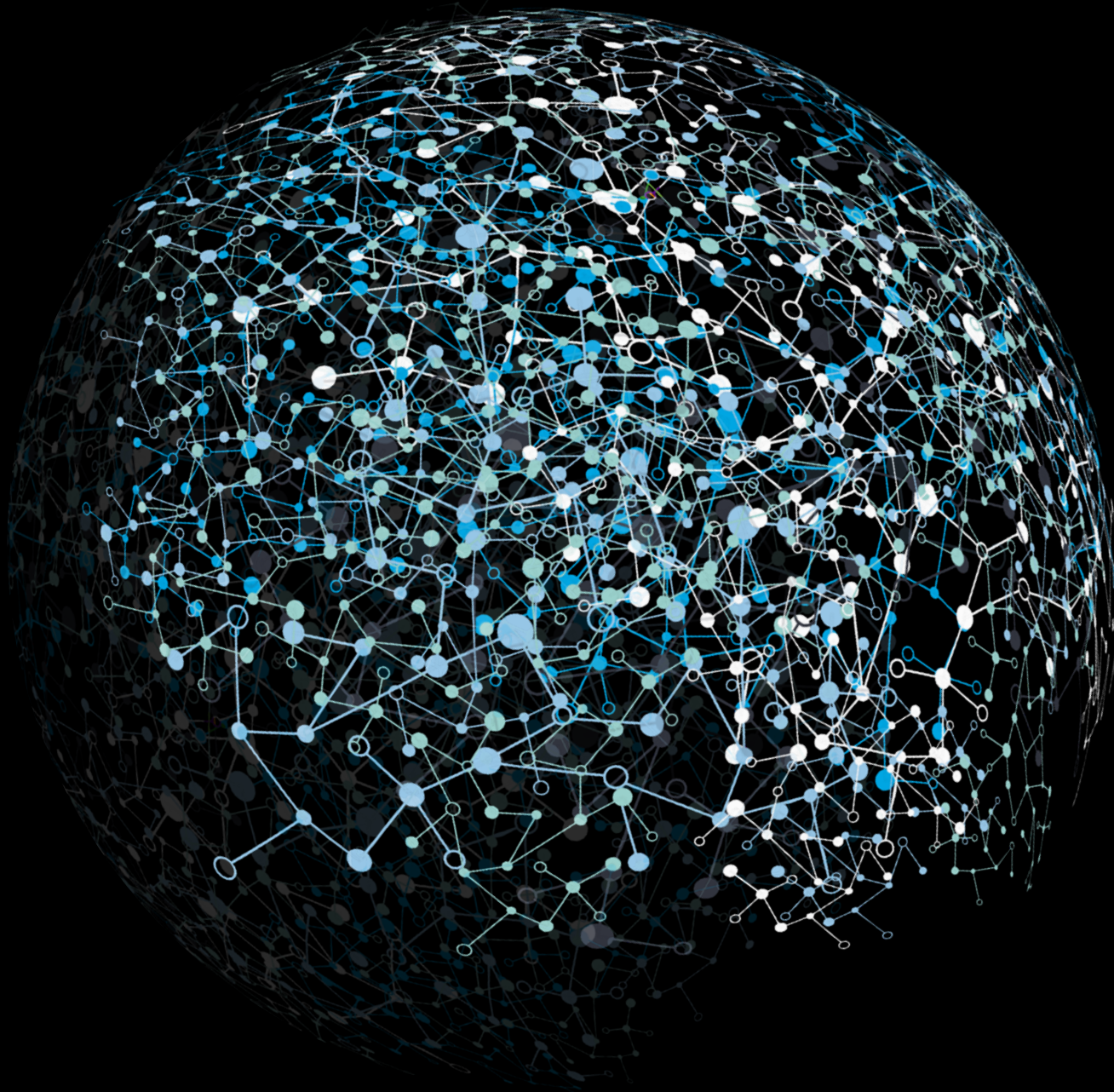


Deloitte.



COVID-19

Vers la reprise : six moyens d'action
pour les prêteurs hypothécaires au Canada

La COVID-19 crée un climat d'incertitude sociétale sans précédent.

Chaque jour, les décideurs de tous les secteurs d'activité sont amenés à faire des choix déterminants et à agir résolument pour assurer le bien-être de leurs gens, la résilience de leurs organisations et la viabilité de leurs entreprises. Le Cadre du leadership résilient de Deloitte s'appuie sur une approche en trois temps de la crise : Réagir, Se remettre et Prospérer. Pour participer à cet effort, le groupe des Services financiers de Deloitte publiera des bulletins dans lesquels il communiquera ses connaissances et ses points de vue.



Le présent bulletin porte sur l'évolution du secteur canadien des prêts hypothécaires au cours des six à douze prochains mois et s'adresse aux décideurs des services financiers. À notre avis, les choix effectués maintenant, à l'étape de la réaction, permettront aux organisations qui accélèrent la cadence vers l'étape de la reprise de se démarquer de celles qui risquent de s'enliser dans un cycle de prise de décisions réactives.

Le Cadre du leadership résilient de Deloitte s'appuie sur une approche en trois temps de la crise :



Propos de ce document : proposer des mesures que les leaders résilients pourront adopter au cours des six à douze prochains mois

Les prêteurs canadiens — plus particulièrement ceux qui sont spécialisés dans le financement domiciliaire et les sociétés de prêts garantis par des biens immobiliers — ont fait face au cours des dernières semaines à la complexité de l'administration des programmes de report des remboursements de prêts et des programmes connexes de soutien pour les clients aux prises avec des difficultés financières. Selon l'Association des banquiers canadiens, en date du 11 avril dernier, environ 600 000 Canadiens¹ avaient demandé un congé de remboursement hypothécaire. Cela représente un potentiel d'environ 4,8 milliards de dollars de « liquidités libérées » pendant une période de report de six mois². Par ailleurs, de nombreuses parties prenantes du secteur des prêts (les prêteurs, les monteurs, et les revendeurs et les distributeurs intermédiaires) reconnaissent que le volume des demandes et, dans des cas précis, le volume des prêts financés en mars 2020, ont atteint des sommets quasi inégalés. Cette situation

paradoxale ne fait que compliquer une conjoncture déjà difficile pour les décideurs. Les preuves anecdotiques disponibles au moment de la rédaction de ces lignes donnent à penser que l'effet de l'important ralentissement du marché d'acheteurs se répercutera dans les chiffres relatifs au processus de montage.

Nous mettons en lumière six questions et les mesures correspondantes liées aux segments actuel et éventuel des prêts et des clients qui participent, ou participeront peut-être, à des programmes de report des remboursements (que nous désignerons sous le nom de « portefeuille de prêts reportés »). Chacune des mesures éventuelles ci-après offre aux décideurs des choix qui doivent être évalués rapidement.

¹ <https://www.cbc.ca/news/business/banks-charge-interest-on-interest-for-mortgage-payment-deferral-1.5529399>

² Repose sur l'hypothèse que les mensualités hypothécaires s'établissent à environ 1 300 \$.

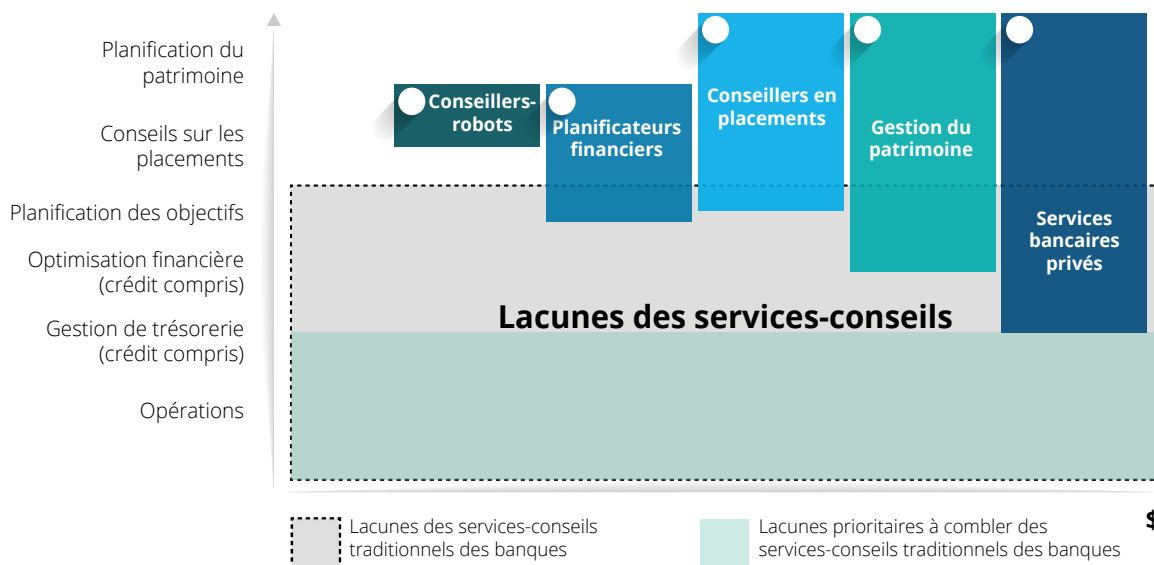
1. Que peuvent faire les prêteurs dès maintenant pour gérer proactivement l'afflux des clients désireux d'obtenir un répit?

Il serait bon que les prêteurs offrent proactivement des conseils dès maintenant. Plus de 80 % des Canadiens touchent un revenu inférieur à 64 000 \$ et la majorité d'entre eux n'ont pas amassé une épargne substantielle ni constitué un patrimoine financier³. D'après les résultats d'un récent sondage Ipsos Reid, près de la moitié des Canadiens (49 %) seraient à 200 \$ ou moins de l'insolvabilité financière⁴. Bien que cette proportion n'ait que légèrement augmenté depuis un an (48 % en avril 2019)⁵, les facteurs externes auxquels ce segment de la population est exposé ont grandement changé. Aujourd'hui, plus que jamais auparavant, les ménages canadiens ont besoin de conseils pour gérer leurs rentrées et

sorties de fonds. Malgré l'existence d'une myriade de solutions numériques d'analytique et de gestion des finances personnelles, aucune institution financière canadienne ne se distingue vraiment par l'offre de conseils axés sur une gestion efficace de leurs finances. Cela représente un obstacle de taille à l'efficacité de l'accès au crédit et de son utilisation pour nombre de Canadiens et à l'épargne à long terme. Les services-conseils proposés par les banques ne répondent pas adéquatement à ce besoin ou ne sont pas offerts aux clients qui en ont actuellement le plus besoin. Ce sujet est traité en détail dans un rapport de Deloitte, intitulé *Perspective on the Future of Advice*.

Capacités en matière de conseil

(niveau des capacités sur mesure nécessaires)



³ Deloitte Centre for Consumer Insight

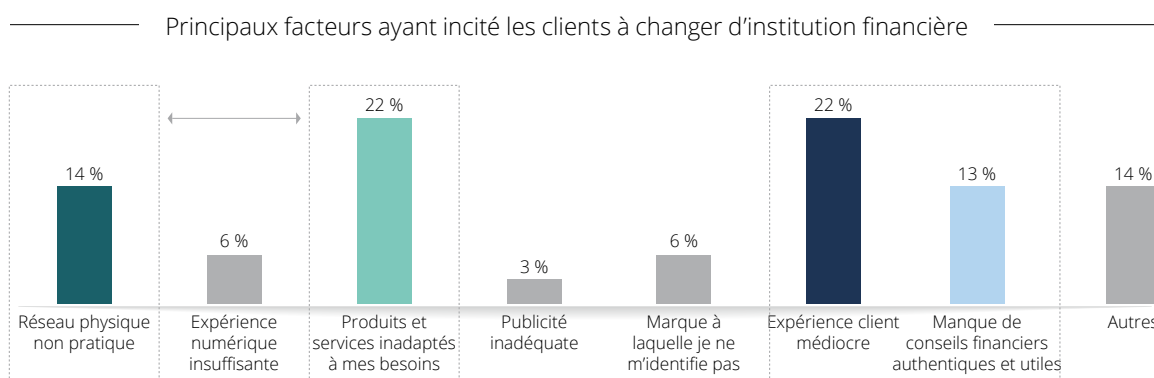
⁴ <https://business.financialpost.com/personal-finance/debt/half-of-canadians-say-they-are-on-brink-of-insolvency-as-coronavirus-threatens-to-burst-countrys-consumer-debt-bubble>

⁵ <https://www.bnnbloomberg.ca/maxed-out-48-of-canadians-within-200-of-insolvency-survey-says-1.1247336>

Comme de nombreuses banques disposent tant d'une capacité excédentaire de personnel de première ligne que d'une capacité d'analytique prévisionnelle et d'intelligence artificielle (IA) en voie de maturation, il est plausible que ces établissements puissent à la fois mettre à profit les données abondantes à leur disposition (p. ex., les données tirées des habitudes de paiement et les données de géolocalisation au moyen d'appareils mobiles) pour identifier proactivement les clients susceptibles d'éprouver des difficultés financières et assurer une communication proactive et humaine. La Banque TD, par exemple, a recours à la capacité d'IA de Layer 6 pour prédire quels clients éprouveront des difficultés — dans certains cas, même avant que les intéressés en prennent conscience⁶. RBC adopte actuellement une approche semblable en explorant les données de ses clients pour prévoir leurs problèmes de trésorerie et communiquer de l'information au personnel pour faciliter des interactions proactives avec ces clients.

Une communication proactive (tout comme l'absence de communication proactive) influera sur la capacité des institutions financières de fidéliser leurs clients et d'en attirer de nouveaux. Aujourd'hui, en raison du volume, de l'intensité et de la nature impérative des demandes des clients, les capacités de service des banques sont mises à rude épreuve et cela risque de créer de l'insatisfaction à l'égard du service. Nos recherches montrent qu'une expérience client médiocre et une offre de produits et services qui ne répondent pas aux besoins des clients de même que l'absence de véritables conseils sont les principales raisons pour lesquelles les clients délaissent leur principal fournisseur de services bancaires. Et même si les taux de transfert de comptes sont historiquement très bas au Canada comparativement à d'autres pays, la crise actuelle pourrait inciter un nombre inégalé de clients à se tourner vers d'autres fournisseurs parce qu'ils se heurtent à la réticence de leur banque à répondre rapidement et efficacement à leurs besoins. C'est un moment de vérité tant pour les clients que pour les banques.

Parmi les facteurs suivants, auxquels attribuez-vous votre décision de transférer votre principal compte bancaire de votre ancienne institution financière?



⁶ The Globe and Mail

2. Comment les prêteurs devraient-ils se préparer dès maintenant à entretenir des contacts suivis avec leurs clients afin de recueillir des données et de cultiver des liens avec eux pendant la période de report?

Qu'en est-il des clients qui ont déjà pris eux-mêmes la décision de reporter leurs remboursements? Tout comme pour la communication proactive, nous estimons qu'il est essentiel de garder le contact avec chaque client afin de favoriser une expérience positive et la confiance tout au long de la période de report. Le suivi relationnel constitue aussi un moyen indispensable d'offrir des conseils et de recueillir des données qui serviront à l'analyse des risques liés à ce nouveau portefeuille à la fin de la période de report (dans l'hypothèse où un simple retour à la normale n'aura pas lieu). Cela exige des efforts opérationnels et techniques et pourrait offrir l'occasion de mettre à profit des processus automatisés de marketing et de suivi relationnel. Là encore, dans les cas où les effectifs sont suffisants, les institutions financières ont la possibilité de jumeler une technologie de marketing fondée sur un processus et une approche humaine pour créer des expériences significatives, empreintes d'empathie. Ce jumelage peut nécessiter que le personnel reçoive une formation transversale; nous observons cette tendance dans des cas d'utilisation adjacents au Canada et dans d'autres territoires de compétence. Par exemple, JP Morgan et Quicken, deux des plus grands monteurs de prêts hypothécaires aux États-Unis, ont donné une formation transversale à des milliers d'employés qu'ils ont réaffectés pour gérer l'afflux prévu de demandes de refinancement hypothécaire. Pour sa part, la Banque Royale du Canada a recyclé plus de 200 évaluateurs de prêts pour qu'ils se consacrent à l'établissement de plans de soutien personnalisés à l'intention des clients dont la situation laisse présager des difficultés au-delà de la période de report actuelle de six mois.



Pour illustrer le pouvoir générateur de perspectives que procurent les ensembles de données diversifiés, Deloitte a créé un tableau de bord interactif alimenté par Tableau afin de prédire le rebond après la pandémie. Notre tableau de bord présente une vue d'ensemble en temps réel des données sur la santé et des indices de circulation commerciale, de circulation journalière et de circulation piétonnière à destination et entre différentes catégories d'établissements commerciaux, de l'humeur des médias et des réseaux sociaux de même que des données économiques et financières traditionnelles.

<https://www2.deloitte.com/ca/fr/pages/apropos-deloitte/articles/covid-dashboard.html>

3. Quelles mesures les prêteurs peuvent-ils prendre pour valider l'exactitude des changements apportés aux calculs des remboursements dans le cadre des programmes de soutien financier?

Jusqu'à maintenant, des centaines de milliers de Canadiens ont tiré parti des programmes de report des paiements offerts par les prêteurs, et ces derniers ne ménagent aucun effort pour réceptionner et traiter cet afflux massif de demandes. Les programmes de soutien font l'objet d'une attention accrue de la part des clients, des médias et des organismes de réglementation et il est clair que les mesures prises par les prêteurs seront surveillées de près; l'Agence de la consommation en matière financière du Canada (ACFC) a exprimé son intention de veiller à ce que la mise en œuvre des programmes de soutien soit équitable et appropriée.

Vu la priorité donnée à l'aide aux clients pour accéder à ces programmes, nous estimons que les prêteurs se voient confier la lourde responsabilité de calculer correctement les reports et les autres programmes de soutien et qu'on a implicitement confiance en leur capacité d'y parvenir.

Dans six mois, ces calculs passeront sous la loupe de clients qui vérifieront si :

- les **intérêts** ont été comptabilisés correctement;
- le **coût d'emprunt** qui en a résulté et les périodes d'amortissement ont été calculés correctement;
- leurs **cotes** de solvabilité sont inchangées;
- la **portion** de leurs remboursements hypothécaires correspondant à l'impôt foncier a été dûment appliquée à leur hypothèque;
- leurs **primes d'assurance** (vie et invalidité, etc.) ont été traitées adéquatement et leur protection a été maintenue;
- les **campagnes promotionnelles** chevauchant cette période ont été ajustées correctement;
- les **forfaits de produits en vente croisée** dont les frais ont été annulés ou réduits ont continué d'être administrés adéquatement.



Si des clients mettaient le doigt sur des problèmes, le tribunal de l'opinion publique n'hésiterait probablement pas à déclarer les banques coupables d'avoir surfacturé leurs services ou trompé leurs clients en des temps difficiles. Cela pourrait ternir leur réputation et les exposer à une vigilance rigoureuse et à de lourdes sanctions de la part des organismes de réglementation.

Les attentes des organismes de réglementation aussi bien que des clients sont élevées et les prêteurs ont tout intérêt à y répondre. Des établissements de prêt de premier plan font preuve de proactivité dans la surveillance et l'évaluation de l'exactitude des paiements, des frais et de calculs connexes portant sur les produits de prêt et les produits complémentaires connexes, par exemple les produits d'assurance. Voici quelques exemples illustrant ces initiatives :

1. **L'analyse** des plaintes de clients reçues actuellement pour faciliter le repérage des possibles points problématiques et pour servir de système d'alerte précoce afin de déceler les problèmes systémiques
2. **L'intégration** de l'analytique afin de renforcer les plans visant à tester l'assurance qualité des changements apportés au système en cernant tous les scénarios des clients aux fins des tests
3. La **validation** des calculs des paiements à l'aide de nouveaux calculs continus ou du dépistage précoce des anomalies des cycles de paiement
4. La **mise à profit** des appels de soutien aux clients pour confirmer que les clients comprennent la situation et que l'information mise à jour au sujet des produits de prêt est exacte
5. La **saisie** et l'utilisation de toutes les données recueillies au sujet du nouveau portefeuille de prêts reportés afin d'éclairer le suivi et les décisions de crédit futures

D'après notre expérience, les organisations peuvent commencer à évaluer leur gestion du changement pendant tout le cycle de soutien financier. Voici quelques questions à prendre en considération :

1. **Comment** validez-vous l'exactitude des données recueillies par les travailleurs de première ligne?
2. Les données recueillies par les travailleurs de première ligne **cadrent-elles** avec les documents d'information?
3. **Avez-vous** mis en place un mécanisme de détection précoce pour relever les problèmes et y remédier?
4. Vos produits et vos systèmes **ont-ils** été conçus pour intégrer rapidement les changements nécessaires afin de soutenir les programmes de soutien?
5. Vos processus d'assurance qualité et d'essai existants **tiennent-ils** compte de tous les nouveaux scénarios des clients?
6. **Comment** confirmerez-vous l'exactitude des calculs ou relèverez-vous les incohérences et les problèmes systémiques potentiels?



4. Quel mécanisme de contrôle analytique peut-on déployer maintenant pour éclairer les clients faisant partie du portefeuille de prêts reportés pendant la période de report?

Il est peu probable que le nouveau portefeuille soit aussi productif que les portefeuilles de prêts hypothécaires de premier ordre étaient censés l'être avant la pandémie de COVID-19. La nouvelle normalité devrait exiger une évaluation plus précise et nuancée du risque lié aux défaillances du nouveau portefeuille. La projection et l'estimation des pertes prévues au titre du portefeuille de prêts reportés seront cruciales et semblent susciter des divergences d'opinions dans le secteur bancaire. Il serait bon que les prêteurs effectuent des analyses de corrélation des prêts du portefeuille de report pour comprendre quelles variables permettent le mieux de prédire une cause de report. Ces constatations seront essentielles pour les interventions à brève échéance des banques, mais le seront aussi parce que ces dernières sortiront de la crise actuelle en comprenant mieux leurs clients et la résilience financière des ménages.

Les grandes banques qui fournissent plusieurs produits à leurs clients peuvent étendre l'analyse de leur portefeuille de report aux opérations par carte de crédit, aux adhésions, aux activités des comptes de dépôt et aux cotisations aux régimes enregistrés. Ces analyses peuvent être utiles pour prédire des motifs de report au sein de groupes précis (p. ex., les régions à vocation pétrolière, les travailleurs des arts de la scène et

les professionnels). Les analyses peuvent être élargies par le recours aux méthodes de l'IA pour appliquer les données sur les interactions avec les clients, les données enregistrées par les centres d'appel, les données tirées des courriels, les données de géolocalisation, etc. afin de rehausser la prévisibilité de ces groupes.

La gestion des risques n'est pas le seul objectif visé ici. Les banques peuvent utiliser l'information pour cerner les besoins de chaque groupe et adapter leurs gammes de produits en conséquence. Par exemple, les banques pourraient ainsi offrir des produits différents, consolider les prêts, accorder un répit au titre des coûts de refinancement ou des congés de remboursement, selon le groupe le plus susceptible de réagir à l'offre en question.

Les analyses décrites précédemment peuvent également être exécutées pour permettre de comprendre si les prêts du portefeuille de report proviennent de canaux, d'endroits, de gammes de produits, de types de prêts, etc. semblables. Ces analyses pourraient éclairer les prêteurs au sujet de risques précis liés au canal de montage ou à la stratégie de distribution qu'ils ne comprenaient pas auparavant.



5. Comment les recouvrements devraient-ils maintenant être reconfigurés pour optimiser les résultats et les angles d'approche jusqu'à l'an prochain?

La reprise après la COVID-19 sera un processus auquel les Canadiens prendront part. Ce processus sera malheureusement jalonné d'événements tels que la perte d'un emploi ou même la perte d'un proche. Les recouvrements représenteront un aspect important et très délicat de l'aide bienveillante accordée aux clients pendant ce processus.

Pour réagir précocement à la pandémie de COVID-19, certaines institutions financières ont temporairement suspendu ou réduit leurs activités de recouvrement. Pour leur part, de nombreux organismes publics, dont l'ARC, ont suspendu le recouvrement des paiements en souffrance pendant une durée indéterminée. Une fois la reprise amorcée, il conviendra d'adopter une approche plus nuancée.

Les institutions financières ayant mis en place une stratégie de recouvrement efficace post-COVID-19 pourront gérer le risque d'atteinte à leur réputation tout en récupérant les fonds recouvrables et en les canalisant directement vers leurs résultats financiers. La plupart des banques canadiennes ne possèdent cependant qu'une expérience limitée d'une situation de crise d'une telle ampleur. Par conséquent, les dirigeants

canadiens de services de recouvrement n'ont vraisemblablement pas l'habitude d'exercer leurs activités dans les conditions auxquelles ils feront face prochainement.

Même si la stratégie est bonne, il sera difficile de l'exécuter efficacement. Les organisations qui investissent dans leurs activités de recouvrement seront mieux placées pour mener à bien le déploiement de ces stratégies. Voici les capacités qui en faciliteront l'exécution :

- Une **utilisation judicieuse** de l'analytique des recouvrements pour différencier les clients aux prises avec des difficultés financières de ceux qui ont la capacité de payer
- Des **agents solidement formés** qui peuvent mener des conversations fructueuses et juger quand faire preuve de sympathie et quand appliquer des techniques de négociation éprouvées
- Les **outils d'atténuation** des pertes disponibles et la capacité d'adapter rapidement et efficacement les ententes de paiement
- Une **utilisation avisée** des technologies de recouvrement, soit l'analytique vocale, la biométrie vocale et l'apprentissage machine



Voici quelques-unes des questions que les institutions financières seraient avisées de se poser :

- Avons-nous établi une stratégie de recouvrement post-COVID-19?
- Quel est le degré de maturité de nos capacités de recouvrement par rapport à celui de nos concurrents?
- Quelles capacités faudrait-il renforcer préventivement?

6. Quel investissement est-il possible d'effectuer pour tirer dès maintenant du portefeuille de report des informations pouvant être utilisées ultérieurement dans la production?

Avant la pandémie de COVID-19, les portefeuilles de prêts hypothécaires de premier ordre des prêteurs semblaient plutôt homogènes. Bien que les types d'emploi et de secteur d'activité aient toujours été pris en considération, les prêteurs ne classaient et ne traitaient probablement pas de manière différente les emprunteurs qui, aujourd'hui, ont la même cote de solvabilité, mais font maintenant partie d'un portefeuille différent (le portefeuille des prêts reportés et le portefeuille standard). Comment pouvons-nous utiliser cet éclairage et les données recueillies auprès de la clientèle qui se classe maintenant dans le portefeuille de prêts reportés pour établir de nouvelles cotes de solvabilité ou de nouveaux modèles de risque lié au crédit, qui pourront être utilisés dans la nouvelle normalité pour déterminer avec justesse le prix du risque lié à des événements futurs comme la pandémie de COVID-19?

Pour assurer leur prospérité dans le monde de l'après-pandémie, les prêteurs doivent construire des modèles afin de prédire la propension de leurs clients à demander un report. La création de ces modèles devrait s'accompagner du perfectionnement des modèles d'évaluation du crédit à l'aide des données transactionnelles, ce qui permettrait de maximiser le rapport risque-rendement et d'accélérer l'expansion des portefeuilles.

Il importe de noter au sujet de ce modèle de propension au report que les cotes devraient présenter la corrélation la moins élevée possible avec les modèles d'évaluation du crédit et d'approbation du crédit de la Fair Isaac Corporation (FICO). Cela tient au fait que le recours à des modèles de propension au report est nécessaire pour établir la part de risque qui n'est pas inhérente aux modèles d'évaluation du crédit. La grille de corrélation entre la cote de report et la cote de solvabilité doit donc comporter des valeurs diagonales aussi faibles que possible.

À l'avenir, ces modèles pourront être utilisés de pair avec les modèles d'évaluation du crédit aux fins d'approbation des prêts. En ce qui concerne les nouveaux clients ou les clients existants qui n'utilisent pas de produit de prêt, pour lesquels les données ne sont pas disponibles, le prêteur devra continuer de se fonder sur les modèles traditionnels d'évaluation du crédit. Quant aux clients des services de prêt qui souhaitent utiliser un nouveau produit, les prêteurs peuvent mettre à profit les modèles de propension au report pour mieux évaluer les tarifs et les limites.



Deloitte.

À propos de Deloitte

La présente publication ne contient que des renseignements généraux, et Deloitte n'y fournit aucun conseil ou service professionnel dans les domaines de la comptabilité, des affaires, des finances, du placement, du droit ou de la fiscalité, ni aucun autre type de service ou conseil. Elle ne remplace donc pas les services ou conseils professionnels et ne devrait pas être utilisée pour prendre des décisions ou des mesures susceptibles d'avoir une incidence sur votre entreprise. Avant de prendre des décisions ou des mesures qui peuvent avoir une incidence sur votre entreprise, vous devriez consulter un conseiller professionnel reconnu. Deloitte n'est pas responsable des pertes que subirait une personne parce qu'elle se serait fiée au contenu de la présente publication.

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 dans différents 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. 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 une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses sociétés membres, voir www.deloitte.com/ca/apropos.

Notre raison d'être mondiale est d'avoir une influence marquante. Chez Deloitte Canada, cela se traduit par la création d'un avenir meilleur en accélérant et en élargissant l'accès au savoir. Nous croyons que nous pouvons concrétiser cette raison d'être en incarnant nos valeurs communes qui sont d'ouvrir la voie, de servir avec intégrité, de prendre soin les uns des autres, de favoriser l'inclusion et de collaborer pour avoir une influence mesurable.

Pour en apprendre davantage sur les quelque 312 000 professionnels de Deloitte, dont plus de 12 000 font partie du cabinet canadien, veuillez nous suivre sur [LinkedIn](#), [Twitter](#), [Instagram](#) ou [Facebook](#).