



Perspectives de 2022 sur  
les secteurs des services  
bancaires et des marchés financiers :  
les institutions financières canadiennes  
affichent un optimisme prudent

---

Occasions et défis	4
Emploi : difficultés liées aux talents	5
Relations avec les clients : tisser des liens plus étroits	6
Technologie : investir dans le nuage	7
Exploitation : réduire les coûts et les risques	7
Un avenir meilleur	7

---

Malgré les perturbations financières et économiques provoquées par la crise de la COVID-19 au cours des deux dernières années, les institutions financières canadiennes ont très bien résisté. Alors que l'activité économique mondiale reprend lentement, que les taux de chômage commencent à baisser, et que les particuliers et les entreprises sont prêts à dépenser et à investir de nouveau, le secteur financier du pays se prépare à une année plus positive.

Selon le rapport annuel de Deloitte sur les perspectives dans le secteur des services financiers, qui comprenait les points de vue de chefs d'entreprises de partout dans le monde, y compris 236 dirigeants canadiens, les institutions financières du pays affichent un optimisme prudent à l'égard du rendement à court terme du secteur.

En 2020, les banques canadiennes ont dû réserver 11 milliards de dollars pour couvrir les pertes potentielles liées aux prêts – des millions de personnes ont perdu leur emploi et les organismes de réglementation craignaient que les gens ne soient plus en mesure de rembourser leurs dettes –, ce qui a amoindri les revenus et les profits. Comme les taux de défaillance demeurent faibles – parfois en deçà de la moyenne historique au Canada (surtout en raison du soutien financier du gouvernement) –, les banques n'ont pas eu besoin de puiser dans ces réserves.

Les institutions financières du pays peuvent maintenant utiliser ces fonds pour saisir de nouvelles occasions d'investissement qui favoriseront la croissance au cours des prochaines années.

Il est certain que le secteur est conscient que des obstacles potentiels pourraient nuire à la croissance. L'émergence de variants de la COVID-19 pourrait ralentir les plans de réouverture, mettant ainsi un frein aux dépenses des consommateurs et des commerces (comme nous en avons été témoins après l'émergence du variant Omicron au Canada vers la fin de 2021). En outre, de nouvelles politiques, notamment la taxe proposée de 3 % sur les profits des banques dépassant un milliard de dollars, menacent d'affaiblir les perspectives à court terme du rendement des banques.

Malgré tout, les revenus des banques devraient augmenter d'environ 4,4 % en 2022 (selon l'estimation consensuelle des analystes), principalement en raison d'un excellent rendement du crédit. Sur le plan des coûts, alors que les pressions inflationnistes augmentent les coûts relatifs au personnel, les banques canadiennes s'attendent tout de même à une légère augmentation des coûts de moins de 5 %.

L'année 2022 devrait être positive pour le secteur financier du Canada, notre rapport présente un certain nombre de défis et d'occasions dont les institutions financières devront tenir compte au cours de l'année à venir.

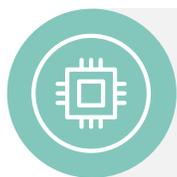
# Occasions et défis



**Emploi :**  
difficultés liées aux talents



**Relations avec les clients :**  
tisser des liens plus étroits



**Technologie :**  
investir dans le nuage



**Exploitation :**  
réduire les coûts et les risques



### Emploi : difficultés liées aux talents

Les banques ne doivent pas s'attendre à ce que leur parcours soit sans embûches. De nombreux dirigeants sont préoccupés par leur capacité de conserver et de recruter les meilleurs talents au cours de l'année, en particulier ceux dont le personnel devra retourner au bureau. Selon le sondage, seulement 58 % des répondants s'attendent à ce que leur organisation adopte un modèle de travail hybride – les autres veulent que leurs employés retournent au bureau à temps plein – comparativement à près de 70 % des chefs d'entreprises à l'échelle mondiale.

De manière générale, les dirigeants des banques craignent que le télétravail ne nuise à l'apprentissage et à la créativité de leurs employés, ainsi qu'à la collaboration. Néanmoins, plus de la moitié des employés ayant répondu à un récent sondage mondial envisageraient de quitter leur emploi après la pandémie si leur employeur ne leur offre pas une certaine flexibilité quant à leur lieu et à leur horaire de travail. Pour conserver leurs meilleurs talents tout en leur procurant une certaine souplesse, les banques devront créer un milieu de travail au sein duquel les employés désirent retourner – leur expérience sera le nouveau facteur décisif. Les entreprises devront investir dans des outils technologiques afin que l'expérience hybride soit harmonieuse pour tous, et créer une expérience équitable sur le plan numérique permettant à toutes les parties prenantes de se sentir incluses, peu importe où elles travaillent.

Les travailleurs plus jeunes sont préoccupés par la progression de leur carrière et veulent être encadrés par des leaders chevronnés. Les organisations devront également

veiller à l'existence d'un équilibre entre le télétravail et le travail sur place aux échelons supérieurs afin d'assurer le transfert des connaissances aux futurs leaders.

Un autre défi à relever est celui de trouver les bons talents en prévision d'un avenir post-pandémique. Quatre dirigeants sur dix affirment que leur main-d'œuvre n'était pas prête à s'adapter, à actualiser ses compétences ou à assumer de nouveaux rôles au cours de la pandémie. Parallèlement, en raison d'investissements accrus dans l'intelligence artificielle, l'apprentissage machine, la cybersécurité, la science des données et le développement de logiciels, les entreprises doivent trouver des possédant de bonnes compétences dans ces domaines, ou améliorer celles de leur personnel existant. En effet, 65 % des répondants avouent que l'embauche de talents dans le domaine des technologies est un défi majeur, et que l'amélioration des compétences est une priorité pour 2022.

Il s'agit d'un problème difficile à résoudre étant donné que de nombreux talents dans le secteur des technologies au Canada veulent migrer vers le sud pour obtenir de meilleurs salaires et travailler pour des entreprises de plus grand renom.

Le milieu de travail peut fournir l'espace nécessaire dans le but de favoriser l'apprentissage et le perfectionnement qui permettront de faire évoluer continuellement les processus de l'entreprise. Les organisations envisagent de transformer leurs grands espaces réservés aux événements en lieux d'apprentissage et de perfectionnement afin de donner une raison à leurs employés de retourner au bureau et d'apprendre aux côtés de leurs collègues. Ces espaces d'apprentissage et de perfectionnement seront offerts aux employés en plus de meilleurs aménagements axés sur le mieux-être.





### **Relations avec les clients : tisser des liens plus étroits**

Les clients souhaitent de plus en plus tisser des liens étroits avec leur institution financière. Bien que l'automatisation demeure importante – les gens veulent que leurs services bancaires soient plus rapides et ne veulent pas faire la file dans une succursale –, plus des deux tiers des dirigeants de banques au Canada prévoient que les interactions humaines seront plus importantes au cours des trois prochaines années.

Afin de tisser ces liens, les banques doivent avoir une raison d'être. Les clients s'attendent désormais à ce que les entreprises, de manière plus large, aient une raison primordiale d'exister. Ils veulent que les marques avec lesquelles ils interagissent, y compris les banques, expliquent pourquoi elles existent et quels problèmes elles peuvent aider à résoudre. Heureusement, de nombreuses banques canadiennes ont une longueur d'avance, en particulier en ce qui a trait aux changements climatiques. Par exemple, les six grandes banques canadiennes se sont jointes à la Glasgow Financial Alliance for Net Zero (GFANZ), une coalition mondiale de 450 institutions financières qui se sont engagées à investir collectivement 130 billions de dollars en capitaux privés pour soutenir la transition vers la carboneutralité.

Les clients veulent également avoir un meilleur accès à leurs propres données, notamment concernant leurs transactions et leurs comportements, et tout ce qui se trouve entre les deux. Il y a encore bien du travail à faire : selon un sondage réalisé en 2020 par Deloitte auprès de sociétés des services financiers, à peine 22 % des Canadiens ont l'impression

d'avoir un contrôle total sur leurs données personnelles. En outre, près de 90 % des dirigeants du marketing dans le secteur des services bancaires admettent qu'ils n'en font pas assez pour que les gens sentent qu'ils exercent un contrôle sur leur information.

Cela étant dit, ce n'est qu'une question de temps avant que les consommateurs n'aient plus de contrôle sur leurs renseignements. En avril 2021, le Comité consultatif sur le système bancaire ouvert a [recommandé](#) que le Canada mette en œuvre un système de services bancaires ouverts qui aidera les clients des banques – et les opérations relatives aux technologies financières de tiers que les banques utilisent – à recueillir les données de consommateurs auprès d'institutions financières établies. Le comité souhaite que ce partage de données soit entamé en janvier 2023; alors 2022 sera donc une année importante pour les banques, car elles devront créer les systèmes et les processus requis pour faciliter le partage de données.

Il y a encore bien du travail à faire : selon un sondage réalisé en 2020 par Deloitte auprès de sociétés des services financiers, seulement 22 % des Canadiens ont l'impression d'avoir un contrôle total sur leurs données personnelles.





### Technologie : investir dans le nuage

La pandémie a démontré à quel point il est crucial d'utiliser des technologies souples et adaptables, telles que l'infonuagique. En 2021, les budgets liés aux technologies en pourcentage du revenu au Canada étaient équivalents à la moyenne mondiale, soit 27 %, et les dépenses devraient augmenter d'environ 11 % en 2022.

La majorité de ces fonds seront probablement investis dans des solutions d'infonuagique. Au Canada, 60 % des répondants ont indiqué que leurs institutions dépendent encore de systèmes existants, alors que seulement le tiers des répondants dans le reste du monde affirment la même chose. Un peu plus de 80 % des dirigeants admettent également que leur approche à l'égard de la migration infonuagique n'est ni stratégique, ni axée sur l'avenir.

Il reste aussi du travail à faire à l'égard de l'IA, car la majorité des investissements dans ce domaine sont limités à de petits projets pilotes et à des créneaux particuliers. Plusieurs dirigeants n'ont pas une bonne compréhension des avantages de cette technologie et de la manière de générer un rendement sur le capital investi; ils se concentrent principalement sur l'utilisation de l'IA pour réduire les coûts et accroître leur efficacité.



### Exploitation : réduire les coûts et les risques

L'exploitation pourrait connaître de nombreux changements au cours de l'année à venir. La majorité des institutions se concentrent de plus en plus sur l'optimisation des coûts; en effet, 77 % des dirigeants canadiens affirment qu'il s'agit d'une priorité importante ou très importante pour leur entreprise. À cette fin, ils embauchent des entreprises tierces de services gérés pour s'occuper de leur conformité fiscale, de la comptabilité par fonds ou de leur cybersécurité, entre autres, car ces domaines nécessitent de meilleures compétences techniques et la capacité de réagir rapidement aux événements imprévus.

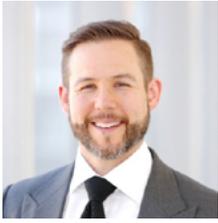
Les banques canadiennes reconnaissent également le besoin de mieux tenir compte des risques émergents, notamment les actifs numériques, la cryptomonnaie et les changements climatiques. Étant donné que la majorité de ces banques ne tiennent pas encore compte de ces enjeux dans l'évaluation de leurs risques, leurs méthodologies de gestion des risques ne sont pas aussi solides qu'elles devraient l'être. Or, les banques prévoient investir davantage dans la gestion de la conformité; 41 % d'entre elles prévoient une augmentation significative de leurs dépenses liées à la conformité en 2022, comparativement à 20 % des dirigeants à l'échelle mondiale.

## Un avenir meilleur

Malgré les défis à relever, l'avenir semble prometteur pour les banques canadiennes en 2022 et au-delà. Les dirigeants examinent attentivement l'évolution du secteur des technologies financières, et 78 % d'entre eux estiment que les sociétés non bancaires, les grandes entreprises du secteur des technologies et les entreprises du secteur des technologies financières ont une incidence positive sur la concurrence et le choix des consommateurs. Le secteur des finances du pays est également en bonne voie de devenir un leader sur le plan de la transition vers la carboneutralité. Selon le sondage, 87 % des répondants canadiens affirment que leur institution accroît ses investissements dans des domaines relatifs aux facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) – ce qui correspond aux résultats dans le reste du monde.

La pandémie sera bientôt, espérons-le, chose du passé, et les institutions sont en bonne position pour orienter l'économie canadienne vers l'avenir. Les sociétés financières comptent plus de 280 000 employés, et elles ouvrent la voie à l'égard du retour au travail. Elles font partie des sociétés qui contribuent le plus à l'économie canadienne, et leur rentabilité stimulera le rendement du pays. En se concentrant sur les facteurs ESG, elles participent à la création d'un avenir plus durable. Les institutions financières du Canada ont toujours été un moteur de la réussite de ce pays et elles le demeureront au cours des prochaines années à venir.

# Personne-ressource



## **Rob Galaski**

Associé directeur,  
Services financiers  
Deloitte Canada  
rgalaski@deloitte.ca

# Deloitte.

**[www.deloitte.ca](http://www.deloitte.ca)**

## **À propos de Deloitte**

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 500MD 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](http://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 11 000 font partie du cabinet canadien, veuillez nous suivre sur [LinkedIn](#), [Twitter](#), [Instagram](#) ou [Facebook](#).

© Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l. et ses sociétés affiliées.  
Conçu et produit par L'Agence| Deloitte Canada. 21-5359304.