



## Gérer les activités liées aux cartes de paiement dans la nouvelle normalité

Aperçu des principales perturbations et stratégie de réponse pour les émetteurs de cartes



UNE INFLUENCE  
MARQUANTE  
*depuis 1845*

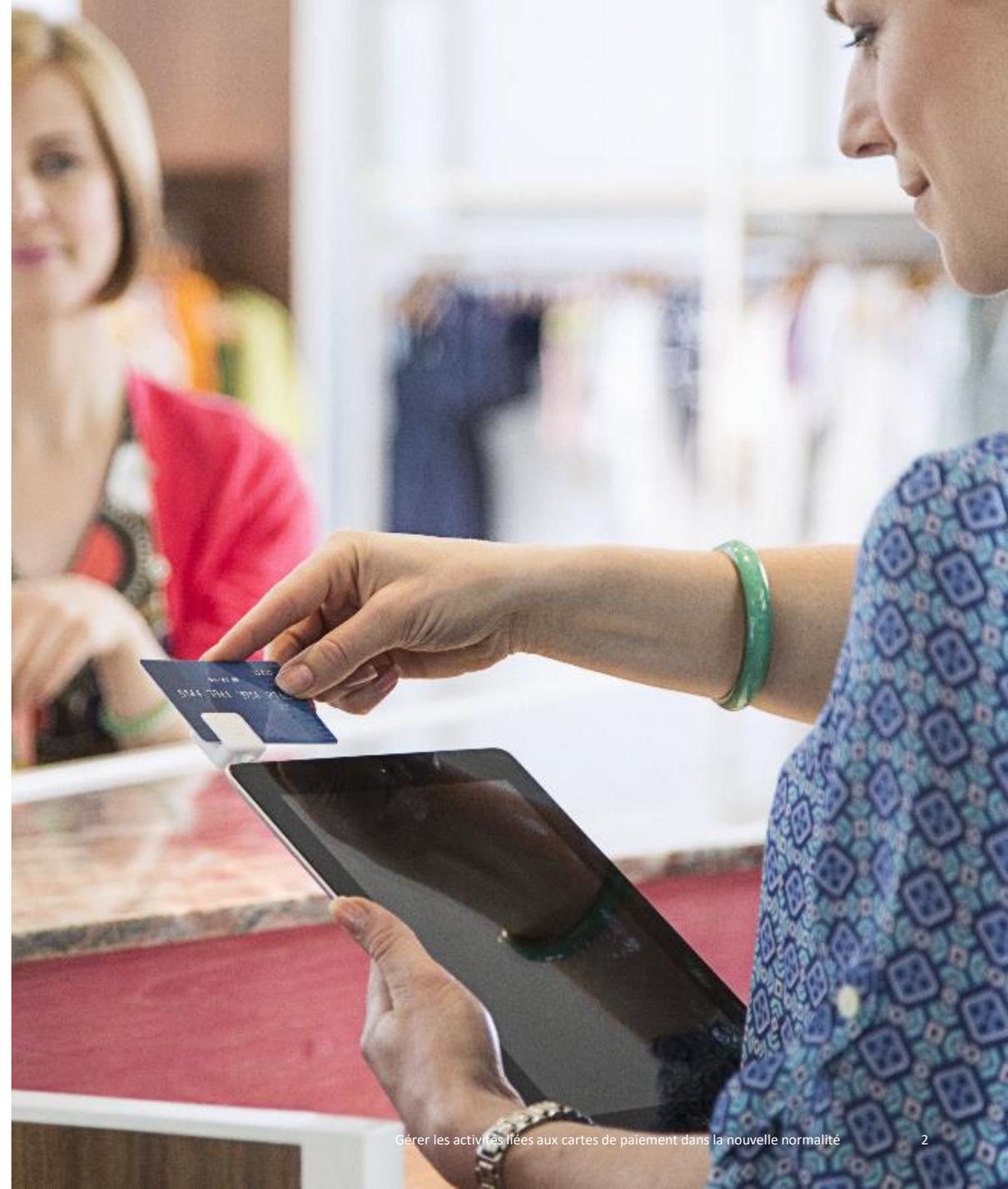
Alors que les dirigeants s'adaptent face aux répercussions de la pandémie de COVID-19 et aux tendances générales au sein du secteur, ils auront des décisions cruciales à prendre pour assurer la résilience de leur entreprise et se placer en position favorable pour prospérer dans la nouvelle normalité.

Selon le système de leadership résilient de Deloitte, une crise se vit en trois temps :



*Une fois que les émetteurs de cartes auront traversé la phase de réaction, ils devront tourner leur attention vers les ajustements et les investissements stratégiques qui leur seront nécessaires pour prospérer à long terme.*

*Le présent document vise à mettre en évidence des sphères d'incidence et des occasions potentielles pour les émetteurs de cartes canadiens.*



# Quels sont les enjeux?

Les cartes jouent un rôle crucial pour les émetteurs, à la fois en matière de contribution directe et d'occasions de ventes croisées

## Importance des cartes pour les émetteurs

### Forte pénétration des cartes

La pénétration des cartes au Canada compte parmi les plus élevées au monde, les dépenses réglées par carte de crédit et de débit dépassent 800 milliards de dollars annuellement et représentent près de 90 % des dépenses pour les points de service et le commerce électronique.

### Importante source de revenus

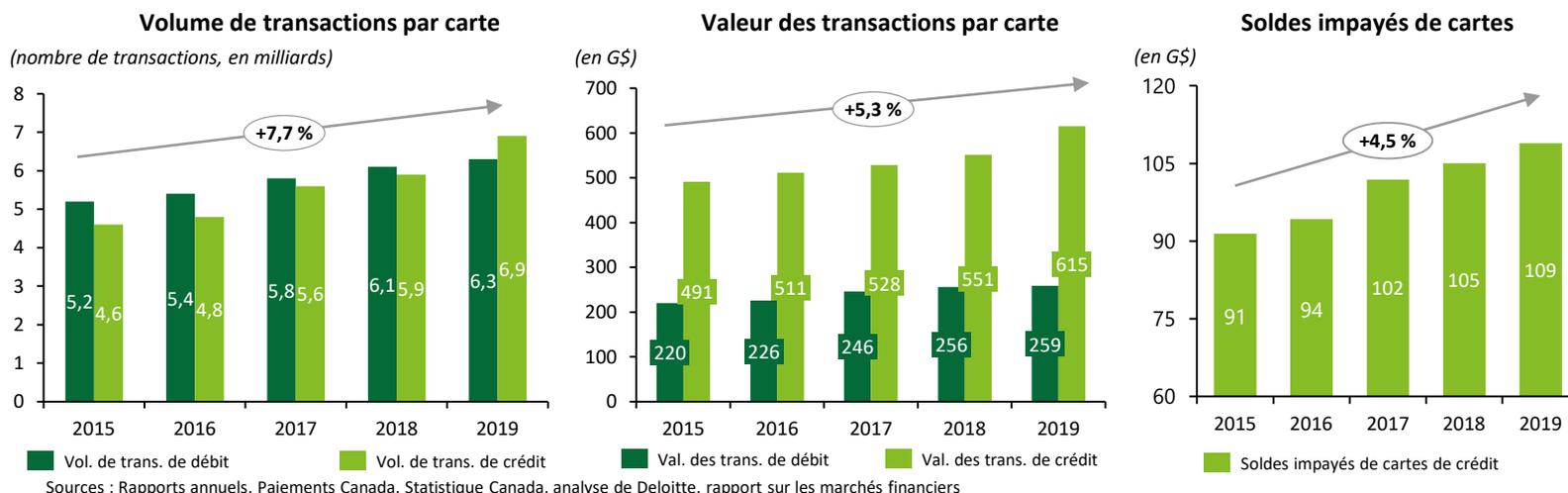
Les cartes représentent une partie importante des revenus des émetteurs. On estime que les grandes institutions financières canadiennes génèrent ensemble plus de 20 milliards de dollars annuellement en revenus provenant des cartes de crédit, les revenus d'intérêts nets en représentant plus de 65 %, et les revenus autres que d'intérêts, 35 %.

### Voie d'accès aux relations clients

Les cartes ont toujours été, pour les institutions financières, un produit clé pour acquérir des actifs nets de nouveaux clients, et elles représentent d'importantes occasions de ventes croisées pour réussir la pénétration d'autres gammes de produits.

### Important point d'interaction

Les cartes constituent par ailleurs un important point d'interaction avec l'émetteur étant donné le volume élevé de transactions et d'activité. Aussi, elles ont une influence disproportionnée sur l'opinion des titulaires de carte à l'égard d'un émetteur de plusieurs gammes de produits.



## Thèmes perturbateurs

Les sources de revenus stables et les relations traditionnelles traversent actuellement une période de perturbations importantes, dans l'optique des thèmes suivants :

 Le comportement des consommateurs change en raison des tendances de paiement accéléré dans le contexte de la COVID-19 et de l'intensification des **pressions sur les sources de profits liés aux cartes.**

 La **concurrence accrue** de nouveaux acteurs dans le domaine et de modèles d'affaires émergents a une incidence sur les perspectives à long terme.

 Le **soutien réglementaire** des services bancaires ouverts, de l'accès élargi à l'infrastructure de paiement et des nouveaux rails de paiement crée davantage de concurrence à long terme.

Dans le présent document, nous abordons ces éléments perturbateurs et présentons des mesures que les émetteurs de cartes peuvent prendre à court terme afin que le secteur puisse traverser la crise et réussir dans ce contexte en évolution.

# Incidence de la pandémie de COVID-19 sur les cartes

## La pandémie accroît les pressions exercées sur les sources de profits liés aux cartes

### Thèmes liés à l'incidence de la pandémie



Les volumes de paiements ont diminué et des secteurs non essentiels ont été grandement affectés.



Dans les cas où des dépenses ont été effectuées, les volumes de paiements sont passés aux ventes en ligne et aux méthodes sans contact.



Les consommateurs visent le désendettement et remboursent leurs obligations de crédit.



La distanciation physique accroît l'importance des capacités sur le plan des canaux numériques.

### Importantes répercussions sur les profits et pertes

#### Interchange

- Les volumes d'achat ont fortement reculé au T2 de 2020, mais ils remontent avec le redémarrage de l'économie. L'exposition accrue aux taux d'interchange sur les transactions sans carte contrebalance une partie de l'incidence négative.
- La diminution des taux d'interchange, qui passent de 150 à 140 points de base, entre également en vigueur en 2020.
- Le recul des voyages et du tourisme affectera considérablement les revenus transfrontaliers et liés aux taux de change, de même que les dépenses réglées au moyen de cartes commerciales (voyages et divertissements).

#### Soldes impayés

- En réduisant les volumes d'achat et grâce aux programmes de soutien gouvernementaux en place, les consommateurs se désendettent par prudence et effectuent davantage de paiements. Les soldes impayés affichent une baisse d'environ 12 % au T3 sur 12 mois.
- Les programmes de report de paiements ont également des répercussions sur les marges d'intérêt nettes.

#### Acquisition et attrition

- L'acquisition de clients a fortement diminué au T2, particulièrement pour les cartes de crédit assorties de primes-voyages.
- Alors que l'acquisition de clients reprend, les cartes offrant des remises en argent affichent un rendement nettement supérieur, sur une base relative, à celui des cartes assorties de primes-voyages.

#### Risques

- Les défaillances ont affiché de bons résultats jusqu'à maintenant cette année, mais elles devraient augmenter étant donné que les programmes de report de paiements arrivent à échéance et que l'aide gouvernementale diminue.
- La tolérance au risque de crédit lié aux nouveaux clients diminue en raison de l'incertitude accrue concernant la qualité du crédit.

### Questions clés pour les émetteurs de cartes

- Quels sont les changements à apporter aux programmes de fidélisation, aux offres et aux propositions de valeur globales pour stimuler les dépenses tout en maintenant la résilience?
- Quels sont les principaux investissements dans les capacités numériques et les technologies qui s'imposent pour réduire les coûts opérationnels?
- Quels sont les partenariats stratégiques nécessaires afin de créer des propositions de valeur uniques et de réduire les coûts pour livrer concurrence?
- Outre la COVID-19, quels sont les autres facteurs de perturbation sur le marché qui requièrent une réponse stratégique dans les prochaines années?

# Concurrence émergente et catalyseurs

Les concurrents, les produits et les catalyseurs nouveaux et émergents menacent sérieusement les modèles d'affaires existants

## Thèmes liés à l'incidence des nouveaux acteurs

### Expansion des grandes entreprises technologiques

- Les grandes entreprises technologiques ont développé des capacités de paiement importantes qui affichent une bonne pénétration du marché dans plusieurs pays du monde. Que ce soit selon un écosystème en boucle fermée ou selon un écosystème qui utilise l'infrastructure bancaire actuelle, la réussite est favorisée par la capacité d'offrir des services connexes aux paiements afin de monétiser l'énorme quantité d'utilisateurs.

### Essor du modèle « achetez maintenant, payez plus tard »

- Les entreprises de technologies financières ont réussi à pénétrer le marché du commerce électronique au moyen de modèles « achetez maintenant, payez plus tard », qui offrent un coût d'emprunt moindre et une plus grande transparence aux consommateurs.
- Ce modèle devrait conquérir une part de marché de plus en plus importante avec la croissance des achats en ligne, l'expansion vers les points de service et l'augmentation du pouvoir d'achat des générations Y et Z.

### Croissance des banques non traditionnelles

- Les entreprises de technologies financières et les nouveaux acteurs dans le domaine des services bancaires numériques utilisent de plus en plus la structure de produit prépayé pour s'implanter dans le secteur des paiements.
- Selon cette structure, le produit est positionné en tant que compte de dépenses offrant une expérience client fluide axée sur le numérique, des primes ou des intérêts importants sur les fonds déposés, ainsi que des outils de gestion des finances personnelles.

### Paiements en tant que service

- Les nouveaux fournisseurs d'infrastructure fonduagique de paiement permettent aux nouveaux acteurs de s'implanter dans le secteur des cartes moyennant des frais initiaux beaucoup plus bas.

## Conséquences stratégiques pour les émetteurs de cartes

- Notre dépendance aux grandes entreprises technologiques n'a fait qu'augmenter durant la pandémie, et la confiance à l'égard de leur marque s'est accrue, affaiblissant les avantages traditionnels de la confiance témoignée aux émetteurs de cartes.
- Dans plusieurs pays, la convergence des paiements de personne à personne (P2P) et de personne à entreprise (P2B) a accéléré davantage l'intérêt pour les portefeuilles numériques et leur pénétration du marché. Dans ces cas, cette convergence représente la plus importante menace de désintermédiation pour les émetteurs de cartes.

- Des pressions concurrentielles s'exercent sur les soldes impayés. Le crédit à tempérament (p. ex., « payez en 4 versements ») offert par des tiers fournisseurs réduira les revenus d'intérêts nets, et les nouvelles solutions de financement après achat des émetteurs grugeront les revenus d'intérêts plus élevés.
- La pénétration grandissante et les modèles d'affaires en évolution augmentent le risque de désintermédiation. Dans certains pays, le modèle « achetez maintenant, payez plus tard » est devenu l'une des principales méthodes de paiement et il pourrait sérieusement mener à la désintermédiation des émetteurs de cartes, surtout que les flux de financement s'écartent des rails de paiement par crédit et débit.

- Les turbulences économiques favoriseront l'utilisation de produits prépayés. Dans un contexte de ralentissement de l'activité économique, certains segments de la population deviennent réticents à s'endetter en payant par carte de crédit, ce qui génère des vents favorables pour les produits prépayés.
- À mesure que les nouveaux venus accroissent leurs taux de pénétration et lancent des services additionnels, les conséquences pour les émetteurs de cartes se multiplient. Ils devront déterminer les segments qui représentent le risque d'attrition le plus élevé et créer des services concurrentiels, de même que regrouper de façon stratégique des services de l'ensemble de leur entreprise, afin d'atténuer les pertes.

- Les services fonduagiques réduisent considérablement le délai de mise en marché et permettent de faire preuve de souplesse dans le développement de produits. Les paiements en tant que service représentent une occasion importante à exploiter, non seulement pour les entreprises de technologies financières, mais aussi pour les émetteurs de cartes.

## Exemples d'acteurs stratégiques



# Paiements en temps réel et services bancaires ouverts

La nouvelle infrastructure de paiement et l'ère des services bancaires ouverts amèneront des occasions et des défis pour les émetteurs de cartes.

## Création de rails de paiement en temps réel

### Thèmes liés à l'incidence des nouveaux acteurs

- Plus de 50 pays dans le monde ont déjà modernisé leur infrastructure nationale de paiement ou sont en train de le faire.
- Au Canada, les discussions à propos des rails de paiement en temps réel vont bon train, et ce mode de paiement devrait être déployé en 2022.
- Bien que les règlements et l'accès à l'infrastructure de paiement ne soient pas encore définis, les principes de la modernisation des paiements encouragent l'innovation et la concurrence sur le marché.
- Les discussions portent principalement sur l'application aux paiements commerciaux, mais il se peut fort bien que les paiements liés au commerce de détail soient perturbés dans certaines conditions, comme ce fut le cas dans plusieurs pays avancés.

## L'ère des finances gérées par les consommateurs (services bancaires ouverts)

- Les services bancaires ouverts mènent à la démocratisation des données dans le monde et affaiblissent les avantages historiques des émetteurs de cartes, mais ils offrent des occasions additionnelles à exploiter.
- Au Canada, le ministère des Finances a mené des consultations au cours des dernières années, consultations qui ont repris en novembre 2020 après une période de pause en raison de la pandémie.
- Selon l'hypothèse actuelle, l'information sur le compte fera partie de la portée des services, et les renseignements de base sur les transactions des comptes de chèques et d'épargne et des cartes de débit et de crédit seront probablement inclus.
- Nous nous attendons par ailleurs à ce que les sociétés de collecte de données continuent d'augmenter leur pénétration dans les conditions du marché actuelles.

### Conséquences stratégiques pour les émetteurs de cartes

- Les cartes se sont par le passé arrimées aux portefeuilles numériques et elles ont conservé leur part des dépenses, bien que par l'intermédiaire d'une interface différente. Cependant, le lien est fragile et il peut faire l'objet d'une désintermédiation dans certaines conditions. Les nouveaux acteurs, au fil du temps, pourront avoir accès à l'infrastructure de paiement et aux rails de paiement en temps réel, directement ou par parrainage.
- Les paiements en temps réel comportent des avantages inhérents par rapport aux paiements par carte pour les accepteurs, notamment l'accès plus rapide aux fonds, l'irrévocabilité, des coûts sans doute moindres que ceux du crédit, et une plus grande richesse des données. Leur acceptation pourrait se généraliser rapidement lorsqu'ils seront disponibles. Les émetteurs de cartes doivent saisir l'occasion de s'y préparer.
- Pour réussir, ils devront déterminer la meilleure façon de se défendre et de croître. Avec l'ouverture de la future infrastructure de paiement, ils doivent définir les possibilités de collaboration pour prendre de l'expansion et rivaliser efficacement, notamment en cernant de nouvelles sources de différenciation.

- La fidélisation et la ludification peuvent être rendues possibles à un tout autre niveau. Grâce à un portrait unique du titulaire de carte, les services bancaires ouverts permettent de personnaliser bien davantage les récompenses et les offres, créant des possibilités à exploiter pour les plateformes, les émetteurs de cartes et les commerçants.
- Les comparateurs de produits auront plus de poids. Définis en fonction des comportements historiques en matière de dépenses et d'emprunts, le choix de produit et les recommandations s'appuieront plus que jamais sur des faits.
- Les coûts d'acquisition augmenteront à mesure que la concurrence s'intensifie. Il sera plus facile pour les consommateurs de communiquer l'historique de leurs opérations et l'information sur leur revenu pour demander de nouvelles cartes. L'acquisition de nouveaux clients nécessitera une meilleure différenciation des offres, et le marché dans son ensemble sera plus compétitif pour acquérir et conserver les titulaires de carte.
- L'aide en matière de finances personnelles et les conseils numériques deviennent des interactions clés. Les titulaires de carte privilégieront l'émetteur ou la plateforme qui leur offre le tableau de bord le plus convivial pour obtenir un portrait global de leurs finances, des conseils numériques pour optimiser leurs finances, et une valeur plus intéressante que s'ils devaient gérer eux-mêmes des cartes disparates.

### Exemples d'acteurs stratégiques



# Présentation d'occasions potentielles

Les émetteurs de cartes traditionnels doivent tenir compte des facteurs suivants pendant et après la pandémie

## Mesures à court terme pendant les premiers mois de la pandémie

Au début de la pandémie, les émetteurs de cartes devaient maintenir la résilience opérationnelle et encourager la main-d'œuvre à adopter le télétravail, et ils ont pris plusieurs mesures pour réagir à la crise :

- 1 **Fournir des allègements financiers** : offrir le report du versement minimal ainsi que des réductions de taux d'intérêt.
- 2 **Hausser les limites de paiement sans contact** : augmenter les limites de paiement sans contact et ajuster les règles d'approbation ou de refus et les stratégies en matière de fraude.
- 3 **Atténuer l'exposition au crédit** : ajuster les politiques de crédit et l'attribution de marges pour tenir compte des perspectives sur les risques.
- 4 **Se préparer à des défaillances plus nombreuses** : dispositions de consolidation, capacité de recouvrement et compétences.

Mesures prises durant la première vague

Occasions continues pour la deuxième vague

## Approches de résilience à moyen terme

En ce qui concerne l'avenir au-delà de la réponse immédiate, les émetteurs de cartes devront faire des choix stratégiques concernant leurs propositions de valeur afin de demeurer concurrentiels et de renforcer leurs capacités numériques pour répondre aux besoins de leurs clients :

 <b>Réinvention des propositions de valeur</b>	Le comportement des consommateurs étant modifié à tout jamais, la nouvelle réalité s'accompagne de la nécessité d'offrir des produits et des services nouveaux et réinventés.
 <b>Transformation numérique de bout en bout</b>	Alors que l'élan général vers tout ce qui est numérique prend de la vigueur, les émetteurs de cartes doivent relever l'énorme défi de redoubler d'efforts en matière de transformation numérique tout en cherchant des moyens de réduire les coûts à court terme.

Les pages suivantes examinent ces deux occasions potentielles plus en détail.

# Réinvention des propositions de valeur

Les émetteurs de cartes doivent revoir leurs propositions de valeur afin de demeurer pertinents alors que les forces perturbatrices transforment les besoins de leurs clients et génèrent des occasions



## 1) Revoir ce qui est pertinent sur le plan des primes

Les habitudes d'achat des consommateurs s'adaptent maintenant à la « nouvelle normalité », et les émetteurs de cartes devront peut-être mettre à jour la classification des segments pour tenir compte de la façon dont les besoins et les facteurs d'engagement évoluent. Plusieurs tactiques sont possibles pour maintenir l'engagement des titulaires de carte :

- **Offrir de la souplesse** : Offrir des catégories de primes souples basées sur les habitudes de dépenses personnelles. Permettre l'échange des points de fidélité pour des remises en argent ou offrir les options d'échange courantes.
- **Personnaliser des stimulations de dépenses** : Collaborer avec les commerçants et les partenaires des cartes comarquées pour personnaliser les offres et générer des stimulations de dépenses ciblées.
- **Soutenir les grands voyageurs** : Offrir des services de voyage améliorés et une assurance liée à la COVID-19, et collaborer avec des partenaires en services de voyage pour créer des expériences exclusives.



## 2) Gérer la montée du crédit à tempérament

Les modèles « achetez maintenant, payez plus tard » étant de plus en plus populaires, les émetteurs de cartes sont pressés de définir une réponse appropriée et d'innover pour justifier les dépenses et pivoter. Plusieurs modèles pourraient être envisagés mais des tests appropriés doivent être effectués afin de minimiser la cannibalisation non intentionnelle de la rentabilité.

- **Cartes de crédit à tempérament** : Une nouvelle catégorie de cartes qui reproduisent l'expérience du crédit à tempérament voit le jour dans des pays avancés.
- **Partenariats avec les commerçants** : Permettre aux commerçants de faire des offres de crédit à tempérament pour des segments de clientèle précis, améliorées par l'accès aux données des services bancaires ouverts.
- **Conversion des achats réglés par carte** : Les titulaires de carte peuvent convertir leurs transactions en des plans de versements échelonnés après l'achat.
- **Partenariats pour des solutions « achetez maintenant, payez plus tard »** : Faire équipe avec des fournisseurs de solutions « achetez maintenant, payez plus tard » afin de générer des offres exclusives gagnantes sur toute la ligne et des occasions de ventes croisées pour les émetteurs de cartes.



## 3) Offrir une expérience personnelle rendue possible grâce à l'échange de données

Les émetteurs de cartes doivent tirer parti des occasions liées aux finances gérées par les consommateurs et prendre des mesures pour offrir une expérience personnalisée aux titulaires de carte. En voici d'autres exemples :

- **Taux d'intérêt et limites de crédit fondés sur les données** : Offrir des limites de crédit et des taux d'intérêt sensés qui reflètent les habitudes réelles en matière de dépenses et de remboursement.
- **Surveillance des flux de trésorerie et de la situation financière globale** : Regrouper les données des comptes et des institutions et générer des perspectives et des conseils financiers personnalisés.
- **Établissement d'objectifs par le consommateur** : Aider les titulaires de carte à établir des objectifs de dépenses et d'épargne, motiver les réussites par la ludification et récompenser les étapes importantes.
- **Primes et offres fondées sur les données** : Créer des primes dynamiques, des offres qui maximisent la valeur pour le client et des occasions de monétisation avec l'écosystème.
- **Conseils de refinancement fondés sur l'IA** : Soutenir les emprunteurs en offrant un refinancement avisé des soldes de cartes de crédit afin d'assurer leur rétention pour plusieurs produits.



## 4) Tirer parti des catalyseurs et collaborer pour rivaliser

Les émetteurs de cartes doivent établir un écosystème de partenaires qui renforce l'infrastructure administrative et les capacités axées sur les consommateurs.

- **Stratégie de plateformes de traitement** : Élaborer une stratégie de plateformes de traitement des cartes pour tirer parti des capacités liées aux paiements en tant que service et à l'infonuagique et élaborer la feuille de route pour la transformation afin de migrer les portefeuilles stratégiques de l'infrastructure existante.
- **Créer des partenariats d'écosystème** : Élaborer une solide stratégie d'écosystème centrée sur les partenariats qui offre des services à valeur ajoutée additionnels aux titulaires de carte afin d'améliorer la compétitivité face aux plateformes numériques.
- **Élaborer une stratégie de paiement en temps réel** : Élaborer une stratégie cohérente pour les paiements en temps réel, conjointement avec une stratégie fondée sur les cartes qui vise à accroître le volume des émetteurs dans les nouveaux flux de paiements et à atténuer les pertes potentielles pour les nouveaux acteurs. Cela pourrait inclure un modèle de fournisseur de services de raccordement.
- **Créer des regroupements à des fins de commodité** : Collaborer au sein du secteur des services financiers afin de créer des partenariats qui permettent de réduire les coûts liés à la concurrence aux plateformes numériques tout en laissant une place aux facteurs de différenciation.

# Transformation numérique de bout en bout

La demande croissante des consommateurs et la montée des enjeux forcent les émetteurs de cartes à envisager de miser sur l'éventail de capacités numériques.



## 1) Optimiser les acquisitions numériques

Puisque les acquisitions se font de plus en plus au moyen des canaux numériques, les émetteurs de cartes doivent effectuer sans cesse des recherches et canaliser l'optimisation afin de maximiser l'obtention de demandeurs et les taux de conversion.

- **Actualiser l'acquisition de cibles** : Effectuer une analyse économique, mettre à jour les modèles d'actualisation, les règles d'approbation et l'attribution de marges afin de déterminer l'acquisition de cibles optimale pour refléter la dynamique de la pandémie et les futures mises à jour de la proposition de valeur.
- **Optimiser la recherche, l'adhésion et les capacités sociales** : Évaluer continuellement le rendement de l'optimisation des moteurs de recherche et le référencement payant pour améliorer l'efficacité et réduire le coût d'acquisition.
- **Personnaliser et optimiser les parcours numériques** : personnaliser les messages et les caractéristiques des sites web, simplifier les processus de demande et améliorer la convivialité afin de maximiser la conversion.



## 2) Offrir l'intégration numérique rapide

L'efficacité et l'efficience accrues de l'intégration et du provisionnement des cartes aideront les émetteurs à améliorer l'acquisition et l'activation.

- **Approbation de crédit avancée** : Utiliser l'analytique des données avancée ainsi que de nouveaux ensembles de données pour améliorer la gestion du risque de crédit, permettre l'intégration plus rapide, et permettre aux émetteurs d'élargir leur portée et de gérer la qualité du crédit.
- **Provisionnement virtuel des cartes** : Émettre les cartes de façon instantanée et numérique afin que les clients puissent utiliser leur carte immédiatement, ce qui améliorera les taux d'activation et permettra les transactions numériques et en ligne.



## 3) Faire évoluer les contrôles d'authentification

Les émetteurs ont la possibilité d'enchanter les titulaires de carte lors des principales interactions d'authentification et de leur accorder plus de contrôle.

- **Cartes biométriques et activation** : Des cartes biométriques ont commencé à être émises dans certaines régions afin d'améliorer la sécurité et de faire passer les capacités de paiement sans contact au niveau suivant.
- **Contrôles complexes** : Enchanter les titulaires de carte par de judicieux contrôles du budget et des dépenses, soutenus par des alertes intelligentes en temps réel.



## 4) Différencier les expériences d'achat

Les émetteurs de cartes ont l'occasion d'offrir aux titulaires une expérience qui met le numérique au premier plan et qui permet des transactions harmonieuses dans les nouveaux flux et modes de paiement.

- **Provisionnement des dépenses** : Réduire les frictions du commerce électronique et permettre le provisionnement poussé pour activer les données d'identification dans les solutions de portefeuille numérique (p. ex., commerce à distance sécurisé).
- **Fidélisation intégrée** : Introduire des offres contextualisées et permettre le remboursement et les communications automatiques aux titulaires de carte.
- **Secteurs de l'avenir** : Se démarquer dans les flux de transactions émergents, comme le commerce social, le commerce électronique vocal et l'Internet des objets.



## 5) Rehausser les services numériques

Les émetteurs de cartes doivent agir rapidement pour servir les clients de façon numérique afin de réduire les coûts d'exploitation et d'améliorer la réactivité pendant les moments qui comptent.

- **Résolution des différends** : Faire en sorte qu'il soit plus facile pour les clients de soumettre et de surveiller des différends liés aux transactions grâce à la commodité d'une application mobile.
- **Service au moyen de l'IA conversationnelle** : Différencier les services par du texte et des messages en temps réel pour les questions à volume élevé grâce au traitement du langage naturel.
- **Recouvrement numérique** : Explorer une stratégie de communication numérique avant et après un défaut de paiement et personnaliser la gestion des cas afin de minimiser les radiations.

Pour obtenir plus d'information, communiquez avec les personnes suivantes :

**Martin Ho**

Leader du commerce et des  
paiements numériques

**Deloitte Canada**

martho@deloitte.ca

**Todd Roberts**

Leader, Paiements

**Deloitte Canada**

toddroberts@deloitte.ca

Nous aimerions remercier les personnes suivantes pour leur aide à la rédaction du rapport : Jennifer Xie et Taylor Kaisaris



#### **www.deloitte.ca**

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. Ce document ne remplace pas les services ou conseils professionnels et ne devrait pas être utilisé pour prendre des décisions ou mettre en œuvre 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.

#### **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 500<sup>MD</sup> 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 LLP, 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 <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 12 000 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.