

# Deloitte.



## Explorer l'année à venir

Perspectives réglementaires canadiennes  
pour les services financiers en 2017

CENTRE *de*  
**STRATÉGIE EN  
RÉGLEMENTATION  
AMÉRIQUES**

# Table des matières

Avant-propos	2
Introduction	4
Déontologie, culture et conformité	6
Cybermenaces et cyberrisques	10
Technologies financières (FinTech) et technologies liées à la réglementation (RegTech)	12
Revue fondamentale du portefeuille de négociation	16
Prêts hypothécaires résidentiels	20
Analytique des risques	22
La voie de l'avenir	24

Le présent rapport fait partie de la série sur les principales tendances réglementaires des Amériques publiée par le Centre de stratégie en réglementation de Deloitte (CSRD). Une fois par année, le CSRD jette un regard prospectif sur certains des enjeux réglementaires qui devraient avoir une grande incidence sur le marché et les activités de nos clients en 2017. Les sujets qui y sont abordés servent d'entrée en matière pour entamer avec les dirigeants d'entreprises une discussion cruciale sur les défis et les occasions qui les attendent sur le plan réglementaire et les aider à prendre une longueur d'avance sur le plan des exigences et des tendances. Nos perspectives réglementaires pour 2017 portent sur les secteurs d'activité et les segments suivants :

- Canada : institutions financières
- États-Unis : services bancaires, valeurs mobilières, assurance, gestion des placements, énergie et ressources, sciences de la vie et soins de santé

Consultez les perspectives réglementaires pour les États-Unis, à l'adresse : <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/regulatory/articles/center-for-regulatory-strategy-outlooks.html>

Nous espérons que ce document vous sera utile pour planifier l'année 2017 et vous préparer aux changements réglementaires qu'elle pourrait réserver. N'hésitez pas à communiquer avec nous si vous avez des questions et des commentaires en écrivant à [centerregstrategies@deloitte.com](mailto:centerregstrategies@deloitte.com).



Il est temps que les institutions financières revoient leurs stratégies afin de pouvoir répondre aux attentes en constante évolution des autorités de réglementation, et exercer leurs activités dans un contexte réglementaire, économique et politique qui pourrait être beaucoup plus contraignant.

Toutes n'arriveront probablement pas à s'acquitter efficacement de cette tâche au cours de la prochaine année, mais celles qui y parviendront auront trouvé des façons de s'adapter au nouvel environnement en mettant à profit leur résilience, leur agilité et leur efficacité inhérentes.





## Avant-propos

2016 a été une autre année éprouvante pour le secteur financier, car l'incertitude économique et politique a compliqué la mise en œuvre des réformes réglementaires adoptées après la crise.



La longue période de faible croissance économique accompagnée de taux d'intérêt bas et volatils a comprimé la rentabilité dans certains secteurs et exercé une pression considérable sur les modèles d'affaires et les pratiques de gestion du bilan établis de longue date. Les entreprises sont également éprouvées par l'incertitude continue entourant la forme définitive que pourraient prendre la réglementation financière de l'après-crise. Bien que les autorités de réglementation souhaitent ardemment maintenir les réformes laborieusement obtenues au cours des dernières années, l'incertitude politique grandissante dans certaines économies développées (découlant notamment de la décision référendaire du Royaume-Uni de quitter l'Union européenne et la récente élection présidentielle aux États-Unis) a accru la volatilité et, par le fait même, l'imprévisibilité de l'environnement macroéconomique. Certains se demandent même si le libre-échange et l'ouverture des marchés sont menacés.

Parallèlement, l'avènement de nouvelles technologies et plates-formes de distribution numériques dans le secteur financier a libéré des forces perturbatrices, fait miroiter des avantages aux consommateurs et aux marchés et remis en cause encore davantage les stratégies (et les marges bénéficiaires) d'entreprises bien établies. Les nouvelles technologies devraient également multiplier le nombre de cyberrisques et de risques informatiques auxquels l'industrie est déjà confrontée. Cependant, dans la mesure où elles sont exploitées adéquatement, ces technologies offrent aussi aux entreprises des occasions de se transformer de façon rapide et avisée afin de revitaliser leurs modèles d'affaires.

L'année 2017 a commencé par une série de changements réglementaires très attendus qui sont sur le point d'être finalisés. Le Comité de Bâle sur le contrôle bancaire (CBCB) devrait finaliser la majeure partie de son cadre de travail pour le secteur bancaire; la date d'entrée en vigueur des plans de reprise et de résolution approche pour la plupart des grandes banques et ceux-ci seront de plus en plus clairs pour les institutions autres que des banques; et les marchés devraient poursuivre leur centralisation des procédures de compensation et l'adoption de normes plus élevées en matière de transparence. La mise en œuvre de ces réformes et de ces nouveaux régimes dans chaque pays sera cependant plus influencée par ceux qui craignent d'aller trop loin et de nuire à une reprise économique déjà anémique. Il y a un plus grand risque de fragmentation des approches réglementaires à l'échelle mondiale.

Pour les autorités de surveillance, la conformité à ces nouvelles exigences correspond au minimum vital, et la préparation des entreprises aux situations imprévues est tout aussi importante. Plus que jamais, ces autorités souhaitent que les entreprises adoptent des plans solides pour réagir à tout scénario représentant une menace pour leur propre stabilité ou pour les intérêts de leurs clients.

### Stratégies pour un contexte réglementaire plus contraignant

Malgré l'incertitude qui pourrait caractériser 2017, un fait apparaît de plus en plus clair : les entreprises de services financiers ne pourront pas attendre que la période difficile actuelle passe sans prendre des mesures décisives, voire audacieuses, pour y réagir. Il s'est écoulé près d'une décennie depuis que les circonstances entourant la crise financière ont commencé, et les problèmes auxquels l'industrie a fait face au cours de cette période commencent à être plus structurels que cycliques. Même si certains croient que le « balancier réglementaire » est allé trop loin, de nombreux politiciens et stratèges de partout dans le monde (si ce n'est les autorités elles-mêmes) croient que les règles adoptées jusqu'ici ne seront probablement pas édulcorées de manière importante, du moins pas dans un proche avenir. Si les taux d'intérêt demeurent faibles pendant longtemps dans les principaux marchés, de nombreuses banques et compagnies d'assurance devront repenser leurs modèles d'affaires. Or, une hausse des taux d'intérêt ne serait pas non plus une panacée étant donné la pression qu'elle pourrait exercer sur les emprunteurs (ménages) et leurs contreparties dont le bilan est fragile.

Par conséquent, les entreprises doivent revoir les stratégies qu'elles utilisent pour se conformer à la réglementation ainsi que leur façon d'exercer leurs activités dans un contexte réglementaire, économique et politique qui pourrait être beaucoup plus contraignant. Toutes n'arriveront probablement pas à s'acquitter efficacement de cette tâche au cours de la prochaine année, mais celles qui y parviendront auront trouvé des façons de s'adapter au nouvel environnement en mettant à profit leur résilience, leur agilité et leur efficacité inhérentes.

C'est dans ce contexte volatil que nous présentons Explorer l'année à venir, le rapport sur les perspectives réglementaires pour les Amériques en 2017 du Centre de stratégie en réglementation de Deloitte (CSR). Nous y présentons notre point de vue sur l'incidence que les questions réglementaires auront sur le secteur financier au cours de la prochaine année et la façon dont les entreprises peuvent relever les défis qui se poseront.

#### **Kevin Nixon**

Centre de stratégie  
en réglementation  
*Asie-Pacifique*  
*Deloitte Australie*

#### **Christopher Spoth**

Centre de stratégie  
en réglementation  
*Amériques*  
*Deloitte États-Unis*

#### **David Strachan**

Centre de stratégie  
en réglementation  
*EMOA*  
*Deloitte Royaume-Uni*



# Introduction

À la lumière des récents développements sur la scène politique mondiale, on peut raisonnablement spéculer sur la façon dont ces bouleversements politiques pourraient, au fil du temps, transformer le contexte réglementaire pour le secteur des services financiers.







En effet, une réforme de la réglementation des institutions financières américaines au cours des prochains mois ou des prochaines années est de plus en plus probable, ce qui amène les décideurs à revoir certaines lois ou à modifier la portée de certaines règles. Cette perspective incite les institutions financières canadiennes à surveiller attentivement les indices de ce qui pourrait se produire aux États-Unis, la façon dont leurs homologues américains y réagiront et l'incidence que tout cela aura sur les marchés canadiens.

Malgré ce climat général d'incertitude et d'imprévisibilité, certains faits indiquent l'orientation stratégique que le gouvernement fédéral et les autorités de réglementation canadiennes pourraient adopter. Mentionnons par exemple certaines mesures prises pour atténuer les risques systémiques sur le marché immobilier résidentiel canadien, qui comprennent une refonte des normes de souscription de crédit et de la répartition des risques. Tout en continuant à chercher des indices et des orientations pouvant guider leurs stratégies, leurs actions et leurs investissements en matière de conformité pour 2017 et les années suivantes, les institutions financières doivent être proactives et prêter une attention particulière à certains changements réglementaires à mesure qu'ils sont mis en œuvre, car il se peut que le paysage réglementaire de leur secteur change.

Cela étant dit, il peut être très difficile de trouver un juste équilibre entre la prudence et l'action. D'une part, les institutions financières doivent à tout prix éviter toute spéculation indue. En effet, les idées les plus audacieuses qui visent à amender ou à abroger les lois et les règles en vigueur aux États-Unis, par exemple, devront pour la plupart être soumises au processus législatif complet qui commence par le dépôt de projets de loi au Congrès. D'autre part, les institutions financières doivent également faire un effort conscient pour ne pas se laisser paralyser par l'incertitude. Étant donné toutes les rumeurs de changement qui circulent actuellement, elles pourraient être tentées d'attendre sans rien faire que les choses s'arrangent. Cependant, tant que des changements ne sont pas officiellement annoncés et approuvés, il demeure essentiel de respecter les règles existantes. Les institutions financières doivent également tester régulièrement divers scénarios afin de déterminer les écarts pouvant représenter un risque et les comprendre; ainsi, peu importe ce qui se passera sur le plan réglementaire, elles ne seront pas prises au dépourvu si des problèmes inattendus se posent.

Bon nombre des règles qui sont en préparation depuis plusieurs années sont maintenant en vigueur, ou le seront prochainement, et l'incertitude entourant le contexte réglementaire à long terme pour l'industrie sera probablement perçue comme une faible excuse en cas de non-conformité. Qui plus est, comme de nombreuses institutions financières ont consacré beaucoup d'argent et d'énergie à des activités cruciales liées à la réglementation, par exemple l'amélioration de leur cadre de gestion des risques et de conformité, il est important que tous ces efforts commencent à leur procurer des avantages commerciaux à long terme, sans égard aux exigences réglementaires qui seront finalement adoptées.

À la lumière de tous ces facteurs, voici les tendances réglementaires qui auront selon nous la plus grande incidence sur les institutions financières en 2017 :

-  Déontologie, culture et conformité
-  Cybermenaces et cyberrisques
-  Technologies financières (FinTech) et technologies liées à la réglementation (RegTech)
-  Revue fondamentale du portefeuille de négociation
-  Prêts hypothécaires résidentiels
-  Analytique des risques

Le présent rapport examine chacune de ces tendances en fonction des connaissances actuelles que nous en avons et fournit des renseignements additionnels et des réflexions générales sur les changements réglementaires possibles. Naturellement, aucun événement n'est certain tant qu'il ne s'est pas produit, et 2017 réserve sans aucun doute quelques surprises aux institutions financières, aux gouvernements et aux autorités de réglementation.

Nous publierons une fois par mois une analyse plus détaillée de chacun des thèmes abordés ici ou de sujets connexes au fil de l'évolution du contexte réglementaire.





## Déontologie, culture et conformité

Le risque déontologique se définit comme le risque que les employés ou les agents d'une entreprise agissent – de manière intentionnelle ou par négligence – d'une façon qui nuit aux clients, aux autres employés, à l'intégrité des marchés ou à l'entreprise.



Un programme de gestion des risques liés à la déontologie et à la culture est conçu pour prévenir, détecter et même prédire les pratiques commerciales inappropriées et l'inconduite. Il vise également à créer des contrôles qui atténuent l'exposition de l'entreprise aux risques liés à la conduite. Son but ultime est de favoriser une culture de conformité et de comportement éthique qui consolide et préserve la confiance que les clients accordent à une entreprise de services financiers et permet à cette dernière d'exécuter sa stratégie d'affaires.

Les autorités de réglementation s'intéressent de plus en plus aux questions déontologiques sur le marché, surtout depuis la tempête médiatique entourant certaines pratiques manipulatrices sur les marchés de gros (par exemple, les scandales de fixation du taux interbancaire offert à Londres [LIBOR]). Par ailleurs, les pratiques de vente au détail sont aussi scrutées de plus près, ce qui porte les problèmes d'inconduite au sommet des préoccupations des institutions financières. Les autorités de réglementation se méfient de plus en plus des pratiques et des comportements qui semblent douteux ou contraires à l'éthique, et elles font constamment état des violations identifiables.



## Il existe une corrélation entre une conformité efficace et un programme solide de gestion des risques liés à la déontologie et à la culture.

Dans ce contexte, les institutions financières sont de plus en plus pressées de démontrer comment elles intègrent à l'échelle de l'entreprise une culture de bonne conduite, c'est-à-dire une culture qui favorise le bon fonctionnement des marchés et fournit des résultats équitables aux clients et aux autres parties d'une transaction donnée (particulièrement dans les domaines de la vente et des opérations commerciales). Les institutions financières peuvent s'attendre à une augmentation des demandes de renseignements, des mesures et des pénalités réglementaires si elles ne peuvent pas prouver qu'elles disposent d'une culture solide et d'un programme bien établi de gestion des risques déontologiques.

Un programme solide de gestion des risques liés à la déontologie et à la culture devrait donner aux hauts dirigeants l'assurance que l'entreprise exerce ses activités de façon intègre et que toutes les plaintes et les réclamations des employés ou des clients sont transmises à l'échelon supérieur et gérées de façon appropriée. Il jette aussi un éclairage sur les caractéristiques comportementales qui pourraient empêcher l'entreprise d'exécuter sa stratégie d'affaires de façon responsable, conforme et contrôlée.

### **De nouvelles approches, assorties de résultats mesurables, seront nécessaires**

Il existe une corrélation entre une conformité efficace et un programme solide de gestion des risques liés à la déontologie et à la culture. Ce type de programme est conçu dans le but de détecter et de prédire les pratiques commerciales inappropriées et l'inconduite, et de créer des contrôles afin d'atténuer l'exposition des institutions

financières à tous les risques s'y rattachant. Son but ultime est de favoriser une culture de conformité et de comportement éthique qui consolide et préserve la confiance que les clients accordent à leurs fournisseurs de services financiers tout en permettant à ces derniers d'exécuter leurs principales stratégies d'affaires.

Néanmoins, cela est plus facile à dire qu'à faire, car les institutions financières doivent souvent changer des pratiques fortement ancrées. Pour gérer la culture et la conduite, elles doivent faire plus que de suivre une liste de contrôle pour la conformité et se tourner vers une approche programmatique qui met davantage en évidence le caractère équitable de leurs pratiques commerciales. Et surtout, elles doivent appliquer ce changement de façon systématique à toutes leurs activités de vente au détail et institutionnelles.

Finalement, les institutions financières doivent être en mesure de démontrer le lien entre les stratégies d'affaires, les comportements et les résultats. Elles doivent comprendre les risques qu'une stratégie donnée peut représenter, les comportements non conformes pouvant mener à une inconduite et la façon dont l'écosystème de contrôles élargis de l'entreprise contribue à décourager l'inconduite. En fait, la surveillance de ce processus a déjà franchi une autre étape. L'Agence de la consommation en matière financière du Canada (ACFC) est en voie de conclure une série de consultations auprès du secteur concernant le cadre de surveillance qu'elle propose; ce cadre comprend de nouveaux outils de mise en application (notamment un processus d'interprétation et des avis de manquement).

Le processus proposé, qui est encore à l'état d'ébauche, devrait clarifier les obligations relatives aux pratiques commerciales et se rapprocher des mesures adoptées par le Bureau du surintendant des institutions financières (BSIF).

Sans un cadre efficace de gestion des risques déontologiques instauré à l'échelle de l'entreprise (un cadre assurant la transparence des méthodes utilisées par une entreprise pour exécuter sa stratégie et exercer ses activités quotidiennes), les institutions financières auront du mal à se conformer efficacement à toute une variété d'exigences commerciales et réglementaires cruciales. Parmi ces exigences, mentionnons la réponse rapide aux demandes de renseignements réglementaires concernant des pratiques commerciales abusives, trompeuses ou injustes, ou l'élaboration de stratégies et de mesures et la gestion de l'entreprise conformément à une tolérance au risque déontologique clairement définie. De plus, le conseil d'administration et la haute direction n'auront pas l'information et la visibilité nécessaires en cas d'inconduite grave pour atteindre leurs objectifs en matière de déontologie, de culture et d'éthique.

### **Quels devraient être les objectifs en matière de déontologie, de culture et de conformité?**

Pour créer un programme efficace de gestion des risques liés à la déontologie et à la culture, il faut adopter une approche programmatique à long terme permettant le recensement, l'évaluation et la gestion (détection, prévention, prédiction) des cas d'inconduite et des comportements non conformes.



## Déontologie, culture et conformité

Un programme solide de gestion des risques liés à la déontologie et à la culture devrait donner aux hauts dirigeants l'assurance que l'entreprise exerce ses activités de façon intègre.

### Transformer l'information en action

Voici les points à considérer par les institutions financières qui tentent d'améliorer leur façon de diriger les programmes de gestion de la culture et de la conduite :

- Associer la conduite et la culture à la stratégie d'affaires en établissant les types d'événements négatifs (inconduite) que cette stratégie pourrait provoquer par inadvertance (p. ex., la vente abusive d'une carte de crédit), ainsi que les mauvais comportements associés à ces événements (p. ex., le fait de ne pas faire un contrôle diligent approprié pour un client/produit).
- Comprendre les vulnérabilités en évaluant la culture et la conduite par rapport à la tolérance au risque déontologique.
- Réaliser des sondages sur la culture de risque afin de repérer les biais comportementaux possibles, et faire des exercices pour répertorier les lacunes liées aux contrôles et pour déterminer si le risque déontologique est atténué adéquatement.
- Réviser et clarifier la structure de gouvernance des risques déontologiques, notamment les rôles et les responsabilités en regard des trois lignes de défense, et la responsabilité de la haute direction en matière de surveillance et de gestion des comportements et des résultats.
- Recueillir des données applicables (par exemple, le nombre de plaintes de clients ou d'employés qui ne sont pas encore résolues) afin de faire un suivi des risques et de repérer les problèmes en appliquant des mesures de prévention et d'atténuation.
- Comprendre le type d'information nécessaire pour prendre des mesures en temps opportun si des cas d'inconduite menacent l'intégrité de l'institution financière et sa capacité à servir ses clients.
- Utiliser l'analytique prédictive pour modéliser les nouveaux comportements et activités pouvant présenter des risques et comprendre comment les risques connus peuvent s'appliquer à d'autres divisions de l'entreprise.
- Offrir à l'échelle de l'entreprise des formations sur les risques déontologiques, particulièrement aux responsables de la mise en œuvre et de la surveillance des activités commerciales.
- Adapter la rémunération incitative afin qu'elle favorise une culture et une conduite adéquates tout en contribuant à l'atteinte des objectifs stratégiques.

Pour conclure, un solide programme de gestion des risques liés à la déontologie et à la culture doit fournir aux hauts dirigeants l'assurance que l'entreprise mène ses activités de façon intègre. Il doit également jeter un éclairage sur les caractéristiques comportementales pouvant les empêcher d'exécuter la stratégie d'affaires de façon responsable, conforme et contrôlée, ce qui sera bénéfique pour l'entreprise, et plaira aussi aux autorités de réglementation qui s'intéressent de plus en plus aux questions déontologiques.







## Cybermenaces et cyberrisques

Les propositions réglementaires récentes font ressortir le fait que les efforts déployés pour gérer les cyberrisques sont dorénavant plus axés sur la résilience que sur la continuité des activités.



Trop souvent, les entreprises tentent sans succès d'éliminer « le problème cyber » alors que ce n'est pas un problème qui peut être résolu. Les cyberrisques constituent le risque d'affaires le plus important que les entreprises doivent gérer à l'heure actuelle. De plus, il n'est pas ici question d'un seul risque spécifique, mais bien d'un ensemble de risques associés à un large éventail d'activités cybercriminelles qui varient en fonction des technologies utilisées, des vecteurs d'attaque employés et des méthodes d'exécution.

### Où nous situons-nous? Et où allons-nous?

L'expansion rapide du phénomène des cybermenaces n'échappe pas aux autorités de réglementation, qui accordent une plus grande attention aux cyberrisques en tant que composante principale des risques opérationnels. Aux États-Unis, le Department of Financial Services (DFS) de l'État de New York a récemment proposé que les banques, les compagnies d'assurance et les autres institutions financières qu'il régit se dotent d'un programme de cybersécurité et se conforment aux exigences en la

matière, notamment en nommant un chef de la sécurité de l'information et en remettant chaque année au DFS une certification de leur conformité. Cette proposition comprend également des exigences prescriptives telles qu'une évaluation annuelle des risques, des tests de pénétration annuels et des tests de vulnérabilité trimestriels.

Près d'un mois après la proposition du DFS, le Federal Reserve Board (FRB), la Federal Deposit Insurance Corporation (FDIC) et l'Office of the Comptroller of the Currency (OCC) des États-Unis ont publié un « préavis de réglementation proposée » (ANPR) sur l'amélioration de la gestion des cyberrisques et des normes de résilience pour les grandes institutions bancaires. Le préavis de réglementation proposée, qui pourrait être précurseur d'une proposition plus officielle, envisage la création d'une approche à deux niveaux comprenant : 1) des normes améliorées qui s'appliqueraient à tous les cybersystèmes des entités visées, et 2) des normes sectorielles qui s'appliqueraient aux systèmes considérés comme essentiels pour le système financier.

Les normes améliorées imposeraient les obligations suivantes aux banques :

- Une stratégie de gestion des cyberrisques écrite pour l'ensemble de l'entreprise, accompagnée d'un cadre de politiques et de procédures pour sa mise en œuvre, qui serait intégrée à la stratégie globale de l'entreprise.
- L'intégration de la gestion des cyberrisques aux responsabilités d'au moins trois fonctions indépendantes : les unités d'affaires, la gestion indépendante des risques et l'audit interne.
- L'intégration d'une stratégie de gestion de la dépendance interne et externe dans le plan global de gestion des risques stratégiques.
- La capacité de maintenir les fonctions essentielles de l'entreprise en cas de cyberattaque et d'améliorer constamment la cyberrésilience.

Les normes sectorielles seraient pour leur part plus strictes et soumettraient les entités régies par l'ANPR aux exigences suivantes :

- Réduire le risque résiduel des systèmes essentiels pour le secteur en instaurant les contrôles les plus efficaces qui existent sur le marché et atténuer considérablement le risque de perturbation ou de panne causée par une cyberattaque.
- Fixer à deux heures le temps de reprise ciblé – validé par des tests – pour les systèmes essentiels pour le secteur à la suite d'une cyberattaque perturbatrice, corruptrice ou destructrice.

Le FRB envisage aussi d'exiger que les entités surveillées fassent une évaluation quantitative, par l'intermédiaire de leur société de portefeuille, de leur capacité à réduire l'ensemble des cyberrisques résiduels pour les systèmes essentiels pour le secteur et de leur capacité à réduire de tels risques à un niveau acceptable.

### Rester au fait d'un contexte de cybercriminalité en évolution

Les propositions réglementaires récentes font ressortir le fait que les efforts déployés

pour gérer les cyberrisques sont dorénavant plus axés sur la résilience que sur la continuité des activités. Face à la croissance de la cybercriminalité à un rythme alarmant, l'ensemble du secteur des services financiers, dont l'interconnectivité à l'échelle mondiale représente à la fois un catalyseur de sa capacité fonctionnelle et un risque, est menacé. Les pertes financières augmentent de façon exponentielle, et les clients exigent plus d'accès et d'ouverture en ce qui concerne la protection de leur argent et les mesures que les institutions financières prennent en ce sens.

Les institutions financières doivent voir au-delà de leur périmètre de sécurité afin de déterminer comment elles peuvent mieux protéger leurs clients et adopter une approche plus globale en matière de cybersécurité. Actuellement, leurs clients sont attaqués directement de diverses façons (les stratagèmes les plus récents étant l'ingénierie sociale et les fraudes par appels robotisés). Les clients qui sont ciblés directement par les fraudeurs s'attendent à ce que leur banque soit plus proactive et renforce ses services d'authentification, notamment en instaurant l'authentification à deux facteurs.

De plus, les banques doivent avoir un meilleur accès à leur chaîne d'approvisionnement, qui ouvre la porte à une foule de risques majeurs. Les fournisseurs et le réseau étendu des tiers sont des vecteurs potentiels, car ils ont leurs propres systèmes de sécurité et des lacunes pouvant servir de points d'entrée à des attaquants.

Dans ce contexte, les institutions financières ont une occasion de travailler ensemble afin de s'attaquer de façon proactive à ces problèmes critiques. Les membres du Financial Services Information Sharing and Analysis Center (FS-ISAC) reçoivent déjà des avis opportuns et des renseignements faisant autorité concernant les cyberévénements qui surviennent partout dans le monde, l'objectif étant de les aider à protéger leurs systèmes et leurs actifs les plus importants contre ces menaces.

### Transformer l'information en action

Les institutions financières peuvent contribuer à réduire les problèmes liés aux cybermenaces et aux cyberrisques de plusieurs façons. Elles peuvent :

- intégrer la cyberrésilience à la stratégie d'affaires et à la gouvernance de toutes les fonctions de l'entreprise afin de s'assurer qu'elles disposent des bons processus pour réagir à une attaque et reprendre leurs activités;
- analyser leur chaîne d'approvisionnement afin de détecter les risques et les points d'entrée dans leurs réseaux pour s'assurer que les données de leurs clients sont protégées;
- réaliser régulièrement des simulations d'attaque afin de tester leurs processus d'intervention et d'y apporter des modifications au besoin;
- collaborer avec les responsables de la réglementation du gouvernement afin de comprendre l'incidence que les nouvelles règles auront sur leurs modèles d'affaires actuels;
- devenir membres du FS-ISAC et collaborer avec d'autres institutions financières non seulement pour échanger des renseignements, mais aussi pour connaître et comprendre les menaces les plus importantes et les plus graves qui pèsent sur l'industrie.

La nature interdépendante des services financiers et des technologies, conjuguée aux techniques d'attaque qui sont continuellement créées et disséminées par les cybercriminels, démontre que l'élaboration d'une réponse tout aussi interdépendante est importante et relève de la responsabilité fiduciaire de tous les acteurs.





# Technologies financières (FinTech) et technologies liées à la réglementation (RegTech)

## Technologies financières (FinTech)

Le terme *technologies financières* (FinTech) désigne les nombreuses technologies qui transforment le secteur financier de même que les entreprises qui les utilisent.

Il s'agit d'un marché en croissance rapide qui représente à la fois une menace sur le plan concurrentiel et une occasion pour les banques traditionnelles. Les technologies financières sont très variées, mais elles sont toutes conçues dans le but d'éliminer la friction dans les processus et les interactions. Elles comprennent la technologie du grand livre distribué (chaîne de blocs) et la monnaie cryptée (bitcoin) qui s'y rattache; la robotique, par exemple les conseillers financiers robotisés et autres technologies d'apprentissage-machine; les plates-formes de services bancaires et d'opérations commerciales mobiles; et bien d'autres encore.

Les entreprises de technologies financières ont aussi un effet perturbateur et sont prêtes à concurrencer directement les banques dans les domaines des prêts, des produits de paiement, de la gestion des placements et d'autres services.

Bien qu'elles représentent encore une part relativement faible du marché financier global, les entreprises de technologies financières prennent rapidement de l'expansion. Comparées aux banques traditionnelles, les entreprises de technologies financières se montrent généralement plus aptes à innover de façon plus créative. Par exemple, elles ont mis au point des plates-formes de montage de prêts qui extraient l'information directement des dossiers fiscaux des clients et d'autres

fournisseurs de services financiers, ce qui rend le processus plus rapide, productif et efficace à un coût inférieur pour le client et l'institution. Habituellement, elles misent sur les plates-formes, nécessitent peu de capitaux et utilisent les données comme des actifs stratégiques. Les banques traditionnelles, dont les activités sont souvent entravées par des systèmes désuets, des processus cloisonnés et des cultures statiques, ont plus de mal à innover aussi rapidement.

Même si les entreprises de technologies financières ont un avantage au chapitre de l'innovation et se concentrent sur les attentes du marché, elles sont de plus en plus dans la mire des autorités de réglementation et suscitent le scepticisme de divers responsables des risques à mesure qu'elles gagnent en popularité.

## Mettre en œuvre le programme

Les banques traditionnelles ont certains avantages qui font défaut aux entreprises de technologies financières, notamment la grande capacité de leur bilan, leurs sources de financement, leurs réseaux de paiement mondiaux bien établis, leur assise financière stable, leurs bonnes relations avec les clients et leur harmonisation réglementaire. De leur côté, les entreprises de technologies financières ont aussi un effet perturbateur et sont prêtes à concurrencer directement les banques dans les domaines des prêts, des produits de paiement, de la gestion des placements et d'autres services. Pour mettre plus rapidement en marché des capacités évoluées, réduire leur coût d'entrée vers les nouvelles technologies et augmenter leur part de marché, de nombreuses banques envisagent d'adopter certaines des stratégies des entreprises de technologies financières, notamment en créant des laboratoires d'innovation et des programmes d'accélération et en devenant partenaires ou propriétaires de celles-ci.

Les banques peuvent s'associer de bien des façons aux entreprises de technologies financières afin de profiter de leur expertise et de leurs technologies innovatrices. Par exemple, une entreprise de technologies financières pourrait souscrire des prêts en utilisant une plate-forme de montage moins coûteuse et plus simple, puis vendre ces prêts à une banque sous forme de portefeuille à volume contrôlé et surveillé efficacement. Dans le domaine des paiements, une banque pourrait acquérir une interface mobile offrant une meilleure expérience client et des mesures de sécurité de prochaine génération (p. ex., l'identification par biométrie/géolocalisation). Elle pourrait également se doter de technologies financières permettant d'explorer les données massives afin de mieux comprendre les portefeuilles de crédit et les habitudes de dépôt des clients et de gérer plus efficacement les risques.

Le modèle de partenariat entre les banques et les entreprises de technologies financières présente cependant des problèmes. Par exemple, les deux parties ont habituellement une tolérance au risque très différente, mais quand une entreprise de technologies financières souscrit un prêt selon les normes

bancaires, le financement relativement moins coûteux et plus stable que la banque offre peut être utile quand les investisseurs en capital ou d'autres sources de financement se replient. Une entreprise de technologies financières devrait aussi composer non seulement avec les processus plus lents et plus axés sur les risques des banques, mais aussi avec leur environnement réglementaire, qui s'appliquerait à elle dans bien des cas en tant que partenaire. Malgré les problèmes que pose le modèle de partenariat, il offrirait un degré accru de sécurité et de solidité aux entreprises de technologies financières.

Les institutions financières doivent également avoir un cadre solide de politiques, de contrôles, de normes et de processus de gestion des risques des fournisseurs pour conclure un tel partenariat, et évaluer le dossier de conformité de leurs partenaires.

#### **Élargir le paradigme financier**

Nous estimons qu'en combinant leurs forces uniques, les banques et les entreprises de technologies financières peuvent créer plus de valeur ensemble qu'individuellement. Soulignons que de nombreuses autorités de réglementation encouragent activement l'innovation et les technologies financières,

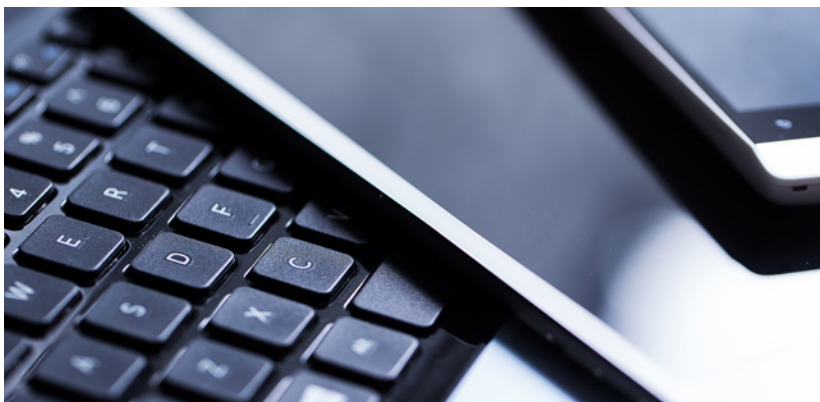
par exemple les environnements de simulation de type « bacs à sable », le Financial Conduct Authority (FCA) au Royaume-Uni et la Commission des valeurs mobilières de l'Ontario (CVMO) au Canada. Comme l'OCC des États-Unis explore la possibilité de créer une charte bancaire nationale limitée à vocation spéciale pour les entreprises de technologies financières, les banques de partout dans le monde, y compris au Canada, devraient commencer à explorer les façons dont elles pourraient exploiter les technologies financières dans leur propre organisation.

L'effet des technologies financières peut être très positif pour les institutions financières, surtout si elles sont en mesure d'agir maintenant de façon décisive et de faire les bons choix stratégiques. Les institutions financières peuvent prospérer dans un contexte de perturbations, mais elles doivent gérer le changement de façon proactive. Elles doivent également comprendre l'incidence que les technologies financières auront sur elles avant de commencer à exploiter leur potentiel. Celles qui feront figure de pionnières seront probablement les seules à en bénéficier pour le moment, puisque ce secteur est encore à l'état embryonnaire.





# Technologies financières (FinTech) et technologies liées à la réglementation (RegTech)



## Technologies liées à la réglementation (RegTech)

Si les technologies financières transforment les capacités de l'industrie et les paradigmes d'affaires, elles ont un corollaire en croissance rapide, soit les technologies liées à la réglementation, qui changent la façon dont les entreprises répondent aux exigences réglementaires et de conformité imposées après la crise financière.

Bien que ces exigences aient permis de combler certaines lacunes du cadre réglementaire, leur mise en application, dans un contexte où l'économie mondiale est au ralenti et où des investissements sont nécessaires dans les technologies financières pour les consommateurs, a considérablement alourdi le fardeau financier des institutions financières, qui a augmenté de 60 % pour les banques de détail et d'affaires depuis la crise<sup>1</sup>. Les technologies liées à la réglementation, que l'Institute of International Finance (IIF) définit comme « l'utilisation de nouvelles technologies pour répondre aux exigences réglementaires et de conformité de façon plus efficace et efficiente », peuvent réduire considérablement les coûts associés à la conformité tout en augmentant l'efficacité, en stimulant la rentabilité et en diminuant les obstacles à l'entrée dans le secteur.

### Transformer l'information en action

Nous nous sommes inspirés de notre expérience de travail avec des banques et des institutions financières autres que des banques pour déterminer les éléments qui doivent être inclus dans un cadre efficace de gestion des risques. Chacun de ces éléments doit être conçu de façon efficace et comprendre des méthodes d'amélioration continue et une évaluation continue des effectifs, des processus et des technologies. Les institutions financières devraient :

- se tenir au courant des développements réglementaires visant les entreprises de technologies financières et les partenariats, en explorant des façons d'améliorer leurs services bancaires en devenant des partenaires, voire des propriétaires, de ces sociétés;
- assurer une interaction et une coordination sur le plan réglementaire, en ayant une vision globale des activités dans ce domaine, des examens prévus et des interactions avec les autorités de réglementation;
- comprendre les compétences qu'elles doivent envisager d'impartir ou d'acquérir en concluant des partenariats. Les principes directeurs suggérés pour guider cette décision englobent les activités qui sont hautement manuelles/répétitives; celles qui ne procurent aucun avantage concurrentiel et constituent des enjeux essentiels dans l'industrie; et celles qui reposent sur des technologies anciennes qu'il est difficile de moderniser;
- comprendre le plus en profondeur possible le secteur des technologies financières et son évolution en collaborant avec des leaders dans ce domaine, et :
  - en assistant à des activités, à des forums et à des tables rondes de l'industrie qui rassemblent les deux parties,
  - en visitant des regroupements et des écosystèmes établis tels que Silicon Valley, DC, Waterloo et The Floor en Israël,
  - en se renseignant sur les options de programme d'accélération, les capacités de démarrage et d'autres options de placement de capital de risque.

### Occasions et défis

Bien que les technologies soient couramment utilisées dans les processus réglementaires depuis un certain temps déjà, les nouvelles technologies liées à la réglementation peuvent procurer des avantages clairs et importants, souvent en utilisant les systèmes et les données qui existent déjà. Elles peuvent ainsi permettre aux institutions financières de produire des données et des rapports de façon rentable, flexible et rapide sans remplacer ou mettre à niveau leurs systèmes existants. Il est également possible d'améliorer l'agilité des données par les technologies ETL (extraire, transformer, charger), d'explorer les ensembles de données d'une entreprise en





utilisant l'analytique pour produire une plus grande variété de rapports, et de configurer et générer des rapports plus rapidement.

Globalement, les technologies liées à la réglementation améliorent de façon particulièrement efficace cinq principaux domaines : l'agrégation des données sur les risques; la modélisation, l'analyse de scénarios et les prévisions; la surveillance des paiements en temps réel (utilisée conformément à la réglementation contre le blanchiment d'argent et le financement d'activités terroristes); la vérification de l'identité; et la surveillance des nouveaux règlements adoptés.

Malgré leur potentiel, ces technologies présentent d'importantes difficultés en ce qui concerne leur mise en œuvre. Par exemple, certaines règles actuelles visant la protection/localisation des données créent un cloisonnement qui peut limiter le partage de l'information nécessaire dans la plupart des technologies liées à la réglementation, et les échéances réglementaires fixées pour mettre à niveau les systèmes informatiques peuvent donner lieu à un ensemble de systèmes disparates plutôt que de créer un écosystème harmonieux de technologies liées à la réglementation. Et comme la

réforme réglementaire fondée sur les résultats plutôt que sur les processus n'est pas terminée, il est pour le moins difficile de déterminer comment il faut répondre à la réglementation. Chaque institution financière doit déterminer elle-même comment elle s'y conformera, ce qui peut créer des « empilements » de processus de conformité. C'est pourquoi les institutions financières hésitent souvent à choisir une technologie liée à la réglementation en particulier.

Ces obstacles valent aussi pour les technologies financières.

#### **Un outil de plus en plus important pour gérer les risques**

Dans leur forme actuelle, les technologies liées à la réglementation représentent un marché spécialisé qui nécessite la collaboration d'un grand nombre d'acteurs de l'industrie, notamment des experts en réglementation, des développeurs de technologies et de logiciels et des investisseurs/entrepreneurs. Toutefois, leurs avantages – particulièrement pour les fonctions de gestion des risques et de conformité des institutions financières – l'emportent sur leurs inconvénients.

« À court terme, les technologies liées à la réglementation aideront les institutions financières à automatiser les tâches routinières de conformité et à réduire les risques opérationnels associés aux activités de conformité et de présentation de l'information. À plus long terme, elles permettront aux fonctions de conformité de faire des choix plus éclairés en matière de gestion des risques en utilisant des perspectives fondées sur des données. »

**Sean Smith,**  
Associé, Conseils en gestion  
des risques, Deloitte Irlande

### **Transformer l'information en action**

Les fonctions de gestion des risques et de conformité doivent autoévaluer leur capacité à assurer une surveillance efficace à mesure que l'entreprise se tourne de plus en plus vers le numérique et examine comment les technologies liées à la réglementation pourraient l'aider. À cette fin, elles peuvent :

- évaluer l'environnement de contrôle de la conformité, en tenant compte des processus qui ont été créés ou intégrés au fil du temps;
- évaluer les technologies existantes de l'entreprise en matière de réglementation, en repérant les domaines qui pourraient bénéficier d'innovations;
- déterminer les compétences qui peuvent être imparties de manière efficace;
- élaborer une stratégie en matière de technologies liées à la réglementation adaptée aux exigences futures touchant les données et les rapports réglementaires et à tous les changements réglementaires prévus;
- comprendre les restrictions qui s'appliquent aux institutions financières (p. ex., leur incapacité à partager les données) et trouver des options et des solutions de rechange;
- favoriser une culture d'innovations et de changements technologiques à l'échelle de l'entreprise, en développant sa capacité à déterminer le potentiel que les nouvelles technologies liées à la réglementation représentent pour les institutions financières. C'est en tissant des liens solides avec les autorités de réglementation qu'elles pourront davantage influencer et façonner l'élaboration des nouvelles règles;
- étudier les pratiques d'entreprises comparables, plus particulièrement comment elles mettent à profit les technologies liées à la réglementation.





## Revue fondamentale du portefeuille de négociation

La RFPN a été créée durant la crise financière, qui a mis au jour de graves lacunes concernant les exigences de fonds propres relatives aux portefeuilles de négociation.



En janvier 2016, le Comité de Bâle sur le contrôle bancaire a publié le document *Exigences minimales de fonds propres en regard du risque de marché*, également appelé « revue fondamentale du portefeuille de négociation » (RFPN), afin de résoudre les problèmes de risque de marché qui sont apparus durant la crise économique mondiale de 2007-2008. Ces nouvelles règles entreront en vigueur en 2019 et seront mises en application par les autorités nationales. Elles constituent la base d'un cadre plus robuste de gestion du portefeuille de négociation et reposent sur les principes de sensibilité accrue ainsi que d'uniformité et de comparabilité entre les méthodes utilisées par les institutions financières.

La RFPN a été créée durant la crise financière, qui a mis au jour de graves lacunes concernant les exigences de fonds propres relatives aux portefeuilles de négociation. Elle vise à combler ces lacunes, à améliorer le calibrage et à garantir que les exigences de fonds propres relatives aux portefeuilles de négociation reflètent mieux le risque sous-jacent associé à ces derniers. Elle a également pour but de réduire la variabilité des résultats de modélisation et impose de plus grandes restrictions en matière de critères qualitatifs de fiabilité ainsi que des pénalités sur les fonds propres pour les modèles sous-performants.

## Qu'est-ce que cela signifie pour les institutions financières?

Premièrement, les institutions financières devront s'adapter aux changements relatifs aux fonds propres découlant de la RFPN. Elles devront bien comprendre leurs effets sur les fonds propres et s'en inspirer pour établir leur future stratégie d'affaires. Deuxièmement, la RFPN amène d'importants changements au cadre de travail de la salle des marchés et de l'arrière-guichet, notamment des obligations d'information rehaussées et des exigences accrues en matière d'alignement sur les risques financiers. Pour s'y conformer, les institutions financières devront se doter de processus et de contrôles solides. La mise en application de la RFPN aura également des répercussions considérables sur les TI et les données, car les systèmes se rapportant aux risques, aux finances et à la salle de marchés devront être substantiellement développés. Les institutions financières devront obtenir rapidement la documentation sur les exigences afin de s'assurer de ne rien manquer.

Les changements à l'infrastructure nécessaires pour respecter les normes de la RFPN seront importants, voire transformationnels. Même si les exigences détaillées en la matière n'ont pas encore été définies, les institutions financières doivent commencer à évaluer les répercussions dès maintenant, car ces changements pourraient représenter des coûts additionnels et d'autres défis au chapitre de la conformité.

Outre ces répercussions générales, un certain nombre de questions spécifiques devront être résolues :

- Accroissement de la surveillance des autorités :
  - Les institutions financières devront consulter plus activement les autorités
- qu'elles ne le font actuellement, surtout en ce qui concerne la gestion du risque de modélisation et le respect des règles touchant les salles de marchés.
- Les autorités réviseront les stratégies de gestion des risques et certaines opérations et pourront, dans certains cas, les rejeter.
- Les autorités pourront plus facilement imposer la méthode standard à certains secteurs jusqu'à ce que les problèmes repérés soient résolus.
- Flexibilité réduite pouvant entraîner une hausse des coûts :
  - Les restrictions sur les transferts entre portefeuilles réglementaires devraient accroître les exigences de fonds propres.
  - Les nouvelles règles visant le transfert de risque interne réduiront les avantages dont les banques universelles bénéficient en matière de fonds propres.
  - L'obligation de faire correspondre les couvertures externes aux transferts de risque internes peut être coûteuse et l'on se demande si elle offrira une meilleure visibilité sur les stratégies de couverture du portefeuille bancaire.
- Exigences accrues relatives aux informations à fournir :
  - Si elles sont permises, les réallocations entre les différents portefeuilles réglementaires devront être rendues publiques.
- Amélioration nécessaire des systèmes et des contrôles existants :
  - Les institutions financières devront mettre en place et maintenir des systèmes et des contrôles adéquats afin d'assurer la séparation des portefeuilles réglementaires en tout temps.
  - Des systèmes adéquats devront être instaurés pour recenser les couvertures externes et les transferts
- de risque internes correspondants.
- Exigences accrues en matière de documentation et de gestion des risques :
  - Les institutions financières utilisant la méthode standard devront adopter des normes plus coûteuses en matière de documentation et de gestion des risques afin de maintenir la frontière entre leurs portefeuilles.

## L'adaptation à la RFPN sera difficile, mais créatrice de valeur

À bien des égards, la RFPN est beaucoup plus complexe que le cadre actuel. C'est pourquoi les institutions financières et les autorités de réglementation devront collaborer dès le début afin d'éviter les dédoublements et de mitiger les conséquences imprévues qui peuvent découler de tout changement majeur.

Cependant, il importe de souligner que certains avantages clés pourraient atténuer les difficultés liées à la mise en œuvre de la RFPN. Les institutions financières qui en profiteront pour optimiser leurs salles des marchés au chapitre de la gestion des fonds propres et de la structure organisationnelle plutôt que de simplement adapter leurs structures juridiques existantes pour se conformer aux exigences auront un net avantage une fois que la RFPN sera en vigueur. Par exemple, comme elles devront consentir des efforts importants pour adopter la méthode standard révisée (qui a été modifiée en profondeur), les institutions financières devraient en profiter pour améliorer leurs modèles internes et leurs estimations de risque. De plus, en utilisant une méthodologie appropriée pour allouer les fonds propres à certaines salles de marchés et certains secteurs d'affaires en particulier, elles auront une meilleure compréhension des facteurs d'allocation des fonds propres qui pourra leur servir à préparer leurs réponses stratégiques à la RFPN.



## Revue fondamentale du portefeuille de négociation

Les institutions financières qui en profiteront pour optimiser leurs salles des marchés au chapitre de la gestion des fonds propres et de la structure organisationnelle plutôt que de simplement adapter leurs structures juridiques existantes pour se conformer aux exigences auront un net avantage une fois que la RFPN sera en vigueur.

### Transformer l'information en action

Les institutions financières peuvent prendre certaines mesures dès maintenant pour se préparer adéquatement aux exigences de la nouvelle RFPN. Elles peuvent :

- évaluer/améliorer leur façon de gérer le risque de modélisation en rehaussant leurs compétences à l'égard des trois lignes de défense;
- améliorer leur modèle de gouvernance et d'exploitation en définissant des rôles et des responsabilités pour toutes leurs fonctions et leurs branches d'activités, notamment pour les droits décisionnels et les transferts d'activités et de processus;
- optimiser leurs salles des marchés et favoriser l'innovation en matière de fonds propres et d'organisation afin d'être en mesure de profiter des changements réglementaires;
- améliorer l'évaluation des risques et l'adaptation à la réglementation en mettant en correspondance les activités et les contrôles permettant de définir les lois, les règles et les normes de l'industrie;
- tester les contrôles afin de déterminer si leur conception est efficace et appropriée, et déterminer le risque résiduel qui déterminera la fréquence de la surveillance et des tests;
- définir la portée et la fréquence de la surveillance et des tests en fonction des résultats de l'évaluation des risques et des plans de correctifs;
- établir un processus de gestion du changement qui tient compte des nouveautés et des changements en matière de règlements et de produits offerts;
- concevoir des stratégies, des politiques, des procédures et des contrôles qui prennent en compte l'appétit pour le risque de l'entreprise, et aligner les stratégies de gestion des risques et d'affaires sur des objectifs cohérents et mesurables.

Les institutions financières qui souhaitent créer un processus de conformité à la RFPN efficace devraient entreprendre les activités clés suivantes : s'assurer que le budget tient compte des exigences strictes qui pèseront sur l'ensemble des modèles (ce qui nécessitera bien plus que des modèles de simulation de crise) et promouvoir une culture organisationnelle qui valorise les remises en question et les débats entourant les grandes initiatives de changement.







# Prêts hypothécaires résidentiels



Depuis quelques années, le marché résidentiel canadien connaît des problèmes qui préoccupent les autorités de réglementation et le gouvernement fédéral. Ces problèmes comprennent :

- la surchauffe du marché, surtout à Vancouver et à Toronto, qui rend les logements inabordable;
- le taux d'endettement élevé des familles canadiennes;
- l'impact possible des hausses des taux d'intérêt;
- la faible croissance économique.

Toute aggravation de ces problèmes ou détérioration des conditions relativement favorables qui prévalent actuellement pourrait déstabiliser l'économie canadienne. Cette crainte a forcé les autorités de réglementation et le gouvernement fédéral à revoir toute une série de règles et d'exigences touchant l'octroi des prêts hypothécaires, et des changements majeurs se préparent. Bien que l'effet complet de toute nouvelle règle ne se fasse sentir qu'après un certain temps, les prêteurs hypothécaires doivent agir maintenant afin

de déterminer quels sont les changements imminents, comment ils y répondront et quelles stratégies innovatrices pourraient leur permettre de rester concurrentiels dans ce contexte mouvant.

## Quels sont les changements à venir?

Perpétuant la tradition de forte surveillance gouvernementale, des changements importants sont actuellement apportés aux règles concernant les prêts hypothécaires et la propriété étrangère. Ils visent à encourager les prêteurs hypothécaires à atténuer davantage les risques qu'ils assument lorsqu'ils accordent des prêts et vendent des assurances. Quatre mesures clés seront mises en œuvre :

- Des simulations de crise seront dorénavant appliquées à toutes les hypothèques assurées plutôt que seulement à celles dont la mise de fonds minimale est inférieure à 20 %. Les acheteurs devront démontrer qu'ils sont en mesure de rembourser leur prêt en fonction de divers scénarios, et il leur sera plus difficile d'obtenir un prêt assuré uniquement en versant une mise de fonds élevée.

- La faille permettant à certains acheteurs étrangers de demander une exemption d'impôt sur les gains en capital lors de la vente d'une propriété qu'ils prétendaient faussement être leur résidence principale sera corrigée. Ces acheteurs doivent maintenant produire une déclaration de revenus au Canada à titre de résident au cours de l'année où ils ont acquis une résidence afin de pouvoir demander plus tard l'exemption d'impôt pour résidence principale sur les gains réalisés cette année-là.
- Le gouvernement fédéral tient des consultations afin de déterminer s'il est raisonnable que les prêteurs hypothécaires prennent des risques accrus. Même si cela permettrait de répartir le risque financier pour les hypothèques assurées en cas d'effondrement du marché immobilier, il faudrait aussi que les prêteurs hypothécaires augmentent leurs liquidités, ce qu'ils feraient fort probablement en élevant les taux hypothécaires.
- Les restrictions sur l'assurance de portefeuille, un type d'assurance groupée pour les hypothèques avec mise de fonds de 20 % ou plus, seront modifiées.

## Effets précis de ces mesures

Ces changements visent à améliorer la stabilité, à exercer de nouveau un contrôle sur l'évolution des valeurs immobilières et à garantir que tout ajustement systémique à ces valeurs se fera de la façon la plus ordonnée possible. Bien qu'il soit difficile de prévoir et de gérer les conséquences qu'aura l'adoption de changements substantiels dans un contexte économique et réglementaire en constante évolution, certains effets se feront assurément sentir dans les domaines de la souscription et du partage du risque avec les prêteurs.

### Souscription

- Les prêteurs hypothécaires devront exercer un plus grand contrôle diligent lorsqu'ils vérifieront les revenus des emprunteurs, surtout si la transaction comprend des capitaux étrangers, et lorsqu'ils envisageront d'accorder des prêts à des emprunteurs dont le niveau d'endettement du ménage est élevé ou qui ont un mauvais dossier de crédit.
- Les prêteurs doivent améliorer les mesures permettant de garantir que leurs clients seront en mesure de faire leurs paiements hypothécaires si les taux d'intérêt montent.
- Le contrôle diligent accru qu'ils devront exercer pour s'adapter aux changements apportés aux règles de souscription et aux activités d'adjudication pourraient leur demander plus de temps et d'efforts et nécessiter la création de nouveaux processus et systèmes, ce qui pourrait augmenter leurs coûts.
- Les prêteurs et les assureurs hypothécaires devront vérifier si les valeurs d'expertise des habitations correspondent à la juste valeur marchande au moment d'approuver des prêts, particulièrement dans les cas où une demande de crédit repose sur la valeur nette de la résidence.

### Partage des risques avec les prêteurs

- Les prêteurs devront avoir de plus grandes réserves de capitaux afin d'absorber des pertes plus importantes. Les nouvelles règles les obligeront également à adopter de meilleures pratiques de gestion des risques afin de lutter contre les fraudes hypothécaires.

- Les stratégies de financement devront être remaniées afin de refléter plus fidèlement ces nouveaux risques.
- L'obligation pour les prêteurs hypothécaires d'avoir de plus grandes réserves de capitaux pourrait entraîner une hausse des taux hypothécaires.
- Les prêteurs hypothécaires devront trouver des façons inédites d'augmenter la rentabilité des produits hypothécaires, notamment :
  - Diminuer les coûts de traitement et de souscription des hypothèques
  - Se recentrer sur de nouveaux segments
  - Utiliser l'analytique avancée pour améliorer les taux d'approbation d'octroi de prêts au moyen du processus d'autorèglement
- Le resserrement des règles en matière de contrôle diligent des clients créera de nouvelles exigences pour les processus de souscription.
- Les prêteurs hypothécaires devront réévaluer les stratégies d'affaires, les processus et les procédures opérationnelles touchant leurs produits et leurs services, par exemple en modélisant divers scénarios opérationnels et économiques futurs.

### Un modèle de partenariat qui transforme les pratiques des banques et des prêteurs

Dans le contexte réglementaire actuel, et compte tenu de l'évolution des attentes des clients, les banques et les prêteurs doivent élaborer des modèles d'affaires et des plates-formes hypothécaires qui réduiront notablement les coûts de montage et des services connexes.

### Transformer l'information en action

Pour profiter des changements réglementaires imminents et anticipés, les institutions financières peuvent :

- évaluer comment les changements réglementaires affecteront la structure de coûts du modèle hypothécaire actuel et l'incidence de ces effets sur leur rentabilité;
- faire un remaniement stratégique des activités d'amélioration ou de transformation, notamment en mettant l'accent sur un écosystème de partenariat pour les banques et les prêteurs; de telles mesures favoriseraient l'automatisation et la simplification des processus mutuels tout en améliorant à la fois le contrôle de la qualité et la conformité réglementaire.

En adoptant des modèles d'affaires hypothécaires innovateurs, les banques et les prêteurs ont de meilleures chances de réduire leurs coûts tout en demeurant conformes dans un contexte réglementaire qui change constamment.





## Analytique des risques

Grâce à un éventail de techniques et de technologies permettant de mesurer et de quantifier les risques représentés dans les données financières et économiques, ainsi que de calculer des scénarios probables et de prédire des événements futurs, les banques peuvent se doter d'une méthodologie cohérente et bien soutenue par des perspectives fondées sur des données.



Les grands titres nous rappellent chaque jour que de nouveaux risques apparaissent à un rythme de plus en plus rapide et qu'il est chaque fois nécessaire de peaufiner, voire de remplacer les stratégies d'atténuation. Face à ce défi, l'analytique se trouve en première ligne, car elle permet de mieux mesurer, quantifier et même prédire les risques, et ce, avec une certitude encore plus grande qu'auparavant. Pour le secteur des services financiers, l'analytique offre une occasion de prendre des décisions plus avisées et plus rapides afin de répondre aux exigences évolutives d'aujourd'hui.

L'analytique avancée permet non seulement de mieux comprendre les risques que comportent les opérations, la conformité réglementaire, la chaîne d'approvisionnement, les finances, le commerce électronique et le crédit, elle aide aussi les banques à rehausser leur « gestion avisée des risques » en définissant clairement, en comprenant, et en gérant leur tolérance et leur exposition au risque.

### Avantage de l'analytique des risques

Auparavant, les institutions financières réagissaient souvent aux nouvelles règles en appliquant des solutions ponctuelles et se retrouvaient avec des systèmes comportant des lacunes, des chevauchements, des redondances et des processus manuels qui

nuisaient à l'efficacité, et augmentaient les coûts et les risques. Étant donné le volume actuel des exigences réglementaires, cette façon de réagir deviendrait rapidement intenable.

Dans le contexte réglementaire actuel, les banques doivent absolument adopter l'analytique descriptive et de saines pratiques de présentation de l'information, mais elles ne se démarqueront vraiment qu'en se tournant vers l'analytique prédictive avancée, qui fournit des perspectives éclairantes, réduit les cloisonnements qui empêchent la circulation de l'information et procure une valeur ajoutée réelle sur le plan opérationnel. Cette solution permet de regrouper plus efficacement les données, de régir leur intégrité, et de repérer et d'utiliser l'information qui importe le plus pour l'entreprise.

Deux facteurs doivent être pris en compte lorsqu'on applique l'analytique à la réglementation. Premièrement, l'analytique aide les entreprises à gérer à la fois le coût de la conformité et le risque de non-conformité en leur donnant accès à des données clés sur la réglementation plus rapidement et avec plus d'exactitude et de précision qu'auparavant. Deuxièmement, l'analytique est elle-même de plus en plus réglementée à mesure qu'elle gagne en popularité dans le secteur bancaire.



## L'analytique peut aider grandement les institutions financières à mettre en œuvre des stratégies d'affaires, à atteindre des objectifs, à gérer des risques et à résoudre les enjeux liés à leur avantage concurrentiel, à leur rentabilité et à leur croissance.

De nombreux aspects du contexte réglementaire actuel concernent directement les données, l'analytique et les technologies :

- La législation, par exemple la loi Dodd-Frank, la *Credit Card Accountability, Responsibility, and Disclosure (CARD) Act*, la *Foreign Account Tax Compliance Act (FACTA)* et Bâle III, a transformé l'environnement d'affaires pour les banques et comprend certaines exigences ayant des conséquences sur une grande variété de technologies.
- Étant donné l'attention accrue accordée au risque systémique, les autorités de réglementation encouragent les banques à s'intéresser de plus près aux données qu'elles possèdent, à les transformer en information utile pour prendre des décisions d'affaires et à les utiliser pour gérer les risques plus efficacement.
- Les autorités de réglementation commencent à utiliser plus judicieusement les données transmises par les banques à mesure que le domaine de l'analytique gagne en puissance et en importance. Ainsi, les avantages mêmes que retirent les institutions financières lorsqu'elles améliorent leurs cadres analytiques permettent aussi aux autorités de réglementation d'approfondir et d'élargir leur surveillance.
- Les changements réglementaires amèneront des transformations au sein du secteur bancaire, et les entreprises qui concevront des modèles d'affaires adaptés à un contexte réglementaire radicalement différent seront plus concurrentielles.

L'analytique peut aider grandement les institutions financières à mettre en œuvre des stratégies d'affaires, à atteindre des objectifs, à gérer des risques et à résoudre les enjeux liés à leur avantage concurrentiel, à leur rentabilité et à leur croissance, tout en continuant à se conformer aux règles, qu'elles soient fondamentales, nouvelles ou évolutives.



### Transformer l'information en action

L'analytique des risques sera un facteur de différenciation important pour les entreprises qui sauront exploiter efficacement ces outils pour prendre des décisions axées sur la croissance des affaires, l'amélioration de la gestion des risques et, ultimement, la réduction des coûts. Pour profiter de ces avantages, les institutions financières peuvent :

- améliorer leurs données et leurs pratiques d'évaluation et de présentation de l'information en repérant les indicateurs de risque et de rendement clés, en assurant un suivi régulier, et en repérant, évaluant et communiquant de façon régulière et constante les risques;
- adopter une approche systématique d'utilisation des données disponibles à des fins d'analytique pour corriger les irritants ou traiter les priorités.

L'analytique des risques a le potentiel de transformer l'environnement concurrentiel. Les institutions financières doivent s'assurer qu'elles ont les compétences nécessaires pour participer pleinement à ce processus de transformation et, s'il y a lieu, jouer un rôle clé dans l'élaboration d'un environnement qui leur ressemble plutôt que de se contenter de réagir aux changements à mesure qu'ils surviennent.

Dorénavant, elles doivent se tenir à l'affût des occasions et créer des stratégies innovatrices afin de les saisir. L'analytique des risques peut aider les banques en leur permettant de prendre de meilleures décisions, de devenir plus rentables et concurrentielles, d'attirer de nouveaux clients, de générer de nouveaux revenus, et même de conquérir de nouveaux marchés, le tout en relevant tous les défis réglementaires qui peuvent se présenter.





## La voie de l'avenir

L'année 2017 promet d'être une année marquée par une incertitude hors du commun sur le plan de la réglementation. L'évolution de l'échiquier politique aux États-Unis et en Europe force les acteurs du marché des services financiers à être encore plus à l'écoute de ceux qui font les règles, qui établissent les normes et qui adoptent les lois afin de comprendre le climat politique et le contexte réglementaire complexe à mesure qu'ils changent. Toutefois, même s'il est important de faire preuve de diligence en regard des tendances émergentes, rien ne doit détourner l'attention de l'enjeu principal, qui est de connaître et de comprendre les risques importants liés à la réglementation et de maintenir des environnements de contrôle rigoureux.

Le Centre de stratégie en réglementation de Deloitte pour les Amériques suit de près les changements réglementaires et les analyses à mesure qu'ils se déploient tout au long de l'année.

Pour obtenir les plus récentes nouvelles, tendances et perspectives en la matière, veuillez visiter notre site Web à [www.deloitte.com/us/about-dcrsamericas](http://www.deloitte.com/us/about-dcrsamericas).

# Personnes-ressources

## **Azer Hann**

Associé  
Conseils en gestion des risques  
+1-416-601-5777  
ahann@deloitte.ca

## **Jay F McMahan**

Associé  
Conseils en gestion des risques  
+1-416-874-3270  
jfmcmahan@deloitte.ca

## **Bruno Melo**

Associé  
Conseils en gestion des risques  
+1-416-601-5926  
brmelo@deloitte.ca

## **Nino Montemarano**

Associé  
Conseils en gestion des risques  
+1 416 601 6156  
nmontemarano@deloitte.ca

## **Le centre souhaite remercier les professionnels du service à la clientèle de Deloitte suivants pour leurs perspectives et leur contribution à ce rapport :**

Mary Chestak, conseillère principale, Conseils en gestion des risques  
Otavio Braga, directeur, Conseils en gestion des risques  
Elia Alonso, associée déléguée des Services-conseils, Conseils en gestion des risques  
David Wilson, conseiller principal indépendant pour Deloitte & Touche LLP  
Dilip Krishna, associé directeur des Services-conseils, Conseils en gestion des risques  
Julia Kirby, directrice générale, Deloitte Advisory  
Christine Robcon, conseillère principale, Consultation



# Deloitte.

Deloitte, l'un des cabinets de services professionnels les plus importants au Canada, offre des services dans les domaines de la certification, de la fiscalité, de la consultation et des conseils financiers. Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l., société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois de l'Ontario, est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ainsi que son réseau de cabinets membres dont chacun constitue une entité juridique distincte et indépendante. Pour obtenir une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses sociétés membres, voir [www.deloitte.com/ca/apropos](http://www.deloitte.com/ca/apropos).

© Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l. et ses sociétés affiliées.  
Conçu et produit par le Service de conception graphique de Deloitte, Canada. 17-4651T