



Modernisation des paiements

Un point de vue canadien provenant des dirigeants du secteur financier et du commerce de détail sur les stratégies et les tendances en matière de modernisation des paiements

La différence KPMG.

KPMG au Canada

Introduction

Dans le contexte financier actuel en évolution rapide, la modernisation des paiements est devenue une priorité absolue pour les institutions financières et les détaillants canadiens du monde entier. En effet, 93 % des institutions financières et 87 % des détaillants participent actuellement à des programmes de modernisation des paiements ou prévoient d'en créer un.

Ce rapport conclut que les dirigeants des institutions financières et des commerces de détail canadiens sont pleinement conscients des multiples avantages que peut apporter la modernisation des paiements. L'amélioration de l'expérience client est au cœur des préoccupations. D'autre part, ces institutions financières et détaillants révèlent également leurs aspirations en matière de gains d'efficacité, de traitement plus rapide des transactions et d'amélioration de leurs capacités actuelles de données et d'analyse. Les programmes de modernisation les plus réussis devraient procurer un avantage concurrentiel substantiel.

Cependant, la modernisation n'est pas simple. Ces initiatives nécessitent d'importantes ressources humaines et financières et représentent des exercices majeurs de gestion du changement. Les institutions financières et les détaillants se concentrent sur l'innovation sans compromettre le cours normal de leurs activités. Plus important encore, ils maintiennent la sécurité, ce qui est une priorité essentielle et une source de réconfort pour l'avenir.

Ce rapport est destiné aux leaders des transactions et des paiements au sein des institutions financières et des organisations du secteur du commerce de détail. Doté d'une perspective mondiale, d'une analyse régionale et des points saillants touchant l'ensemble du pays, il a été conçu pour fournir des informations exploitables sur les principales tendances, les défis et les occasions qui façonnent la modernisation des paiements à travers le monde.

Introduction

Les résultats canadiens sont basés sur une enquête menée auprès de **66** institutions financières et **55** détaillants par KPMG International en septembre 2024 afin d'évaluer **les programmes actuels de modernisation des paiements** et les progrès réalisés. À l'échelle mondiale, l'enquête a recueilli les réponses de 810 institutions financières et 690 détaillants.

Les points clés que les entreprises canadiennes doivent retenir de cette enquête sont les suivants :



Urgence

La grande majorité, c'est-à-dire 93 % des institutions financières et 87 % des détaillants, modernisent actuellement leur infrastructure de paiement ou prévoient de le faire (en moyenne, ils commenceront dans les trois à douze prochains mois).



Motivation

L'évolution des attentes des clients est le principal facteur des institutions financières et des organisations du secteur du commerce de détail. Les institutions financières sont motivées par les exigences réglementaires et la nécessité de mettre à jour leurs systèmes existants, tandis que les détaillants sont motivés par les pressions concurrentielles.



Ressources

Les institutions financières et les détaillants consacrent des ressources importantes à la modernisation. 75 % des institutions financières canadiennes prévoient de dépenser entre 10 et 50 millions de dollars américains et d'affecter en moyenne 25 à 50 personnes à leurs programmes. Les détaillants canadiens devraient dépenser en moyenne moins de 2 millions de dollars américains et affecter entre 11 et 25 personnes à leurs programmes.



Avantages

Les répondants canadiens (institutions financières et détaillants) s'accordent pour dire que la modernisation des paiements améliorera l'expérience client, accélérera le traitement des opérations et permettra de réaliser des économies de coûts à long terme.

Le principal avantage attendu par les détaillants est l'amélioration de l'expérience client, tandis que les institutions financières anticipent principalement des économies de coûts..



Enjeux

Les institutions financières et les détaillants canadiens s'inquiètent du coût et des perturbations potentielles liés à la mise en œuvre de nouveaux systèmes de paiement.

Les détaillants canadiens s'inquiètent également de la formation du personnel pour gérer la transition, tandis que les institutions financières se préoccupent de la complexité de l'intégration de nouvelles plateformes dans plusieurs systèmes.

Ce rapport examine ces résultats à l'échelle canadienne afin de fournir aux dirigeants des institutions financières et du commerce de détail des données précises et des informations sur les défis et les occasions liés à la modernisation des paiements. Nous vous encourageons à utiliser ces informations pour orienter les stratégies en modernisation des paiements de votre entreprise. Pour discuter de vos objectifs de modernisation, communiquez avec nous.

Méthodologie

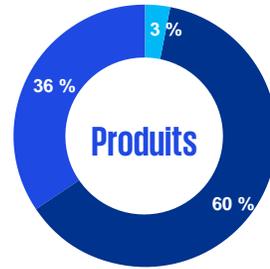
Cette méthodologie se rapporte à l'étude quantitative réalisée par KPMG International en septembre 2024. Au Canada, **66 institutions financières** ont participé à l'enquête, réparties en quatre catégories, notamment des banques grand public bien établies, des sociétés de crédit immobilier, des banques concurrentes de plus petite taille, des banques de gros et des banques privées. Lisez le rapport complet pour obtenir plus de renseignements.

En outre, l'étude comprend les réponses de 690 détaillants issus de divers secteurs, notamment les supermarchés, le commerce électronique, les grands magasins et les détaillants au rabais.

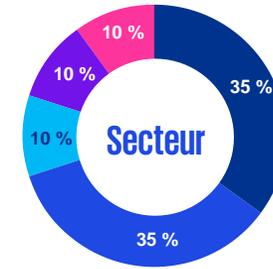
Dans les deux secteurs, les répondants comprenaient des dirigeants d'Europe (France, Allemagne, Italie, Pays-Bas, Espagne, Suisse et Royaume-Uni), d'Asie-Pacifique (Australie, Chine, Hong Kong [RAS, Chine], Inde, Japon, Singapour), du Moyen-Orient (Émirats arabes unis et Royaume d'Arabie saoudite) et d'Amérique du Nord (États-Unis et Canada).

L'étude quantitative a été complétée par une série d'entretiens qualitatifs menés par des professionnels chevronnés de KPMG sur le terrain, dans les marchés locaux, qui possèdent une expérience et une connaissance approfondies des tendances régionales et nationales.

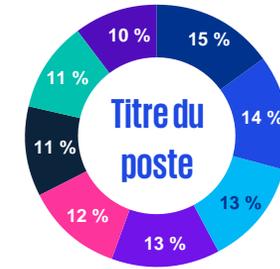
Profil des institutions financières répondantes



- Entre 500 millions et 1 milliard de dollars américains
- Entre 1 milliard et 5 milliards de dollars américains
- Plus de 5 milliards de dollars américains

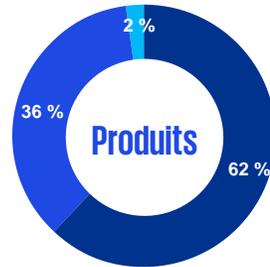


- Banques grand public bien établies
- Sociétés de crédit immobilier/Banque régionale
- Banque de gros (banque privée, banque d'affaires)
- Banques concurrentes
- Banque d'investissement

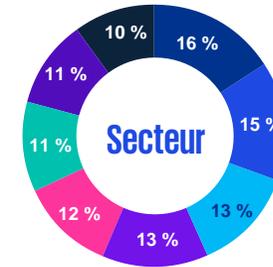


- Directeur/Chef des finances
- Directeur/Chef du service informatique
- Chef des finances
- Directeur/Chef des technologies
- Directeur/Chef des paiements
- Directeur de l'informatique
- Directeur des technologies
- Chef des compensations et des règlements

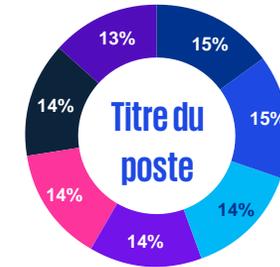
Profil des détaillants répondants



- Entre 500 millions et 1 milliard de dollars américains
- Entre 1 milliard et 5 milliards de dollars américains
- Plus de 5 milliards de dollars américains



- Chaîne de supermarchés et d'épiceries
- Commerce électronique/ Détaillant en ligne
- Grand magasin
- Hypermarchés
- Clubs-entrepôts
- Détaillant au rabais
- Détaillant de luxe
- Magasins spécialisés



- Directeur/Chef des technologies
- Directeur/Chef des finances
- Directeur/Chef du service informatique
- Chef de l'information
- Chef des finances
- Chef de la technologie
- Directeur/Chef des paiements

Canada

Analyse d'institutions financières

Le contexte financier canadien évolue rapidement, sous une confluence de plusieurs facteurs. Les délais réglementaires pour les normes MX dans Swift et ISO 20022 créent une pression, tandis que le programme de paiement en temps réel (« PTR ») vise à améliorer l'expérience client et l'efficacité.

Notre enquête démontre que 94 % des institutions financières canadiennes prévoient de mettre en place un programme de modernisation des paiements ou sont activement engagées dans un tel programme, reflétant ainsi la nécessité de s'adapter à l'évolution des attentes des clients et des exigences réglementaires.

Les institutions financières canadiennes sont confrontées à une multitude de défis dans leurs efforts de modernisation de leur infrastructure de paiement. Ces défis découlent d'une combinaison de pressions externes telles que la norme ISO 20022 et de contraintes internes telles que la complexité de l'infrastructure technique ou le manque de connaissances. La complexité technique, les structures organisationnelles et le contexte compétitif des fournisseurs constituent également des obstacles importants.

Le travail des professionnels de KPMG sur le marché indique que certaines institutions financières de niveau 2 et 3 adoptent une approche attentiste, tandis que les plus grandes institutions poursuivent activement leur modernisation.

Les exigences de conformité et la volonté d'améliorer l'efficacité sont à l'origine des efforts de modernisation, en particulier chez les acteurs de la technologie financière et les grandes organisations. Selon notre enquête, les anciens systèmes et les technologies désuètes sont également des facteurs clés de cette tendance à la modernisation, 67 % des personnes interrogées accordant la priorité à l'expérience client et 62 % se concentrant sur la mise à niveau des systèmes de paiement.

Le coût des programmes devrait se situer entre 10 et 25 millions de dollars américains, une part importante (88 %) étant destinée à l'externalisation des composants d'infrastructure.

Bien que les institutions financières canadiennes soulignent divers défis, notamment le déploiement de nouvelles infrastructures sans perturber les activités quotidiennes et l'intégration de multiples systèmes, elles restent optimistes et souhaitent lancer des programmes dans les trois à six prochains mois, dont le succès sera mesuré en fonction de la vitesse de transaction et de la réduction des coûts.

94 %

des institutions financières canadiennes prévoient de mettre en place un programme de modernisation des paiements

67 %

des personnes interrogées accordant la priorité à l'expérience client et 62 % se concentrant sur la mise à niveau des systèmes de paiement.

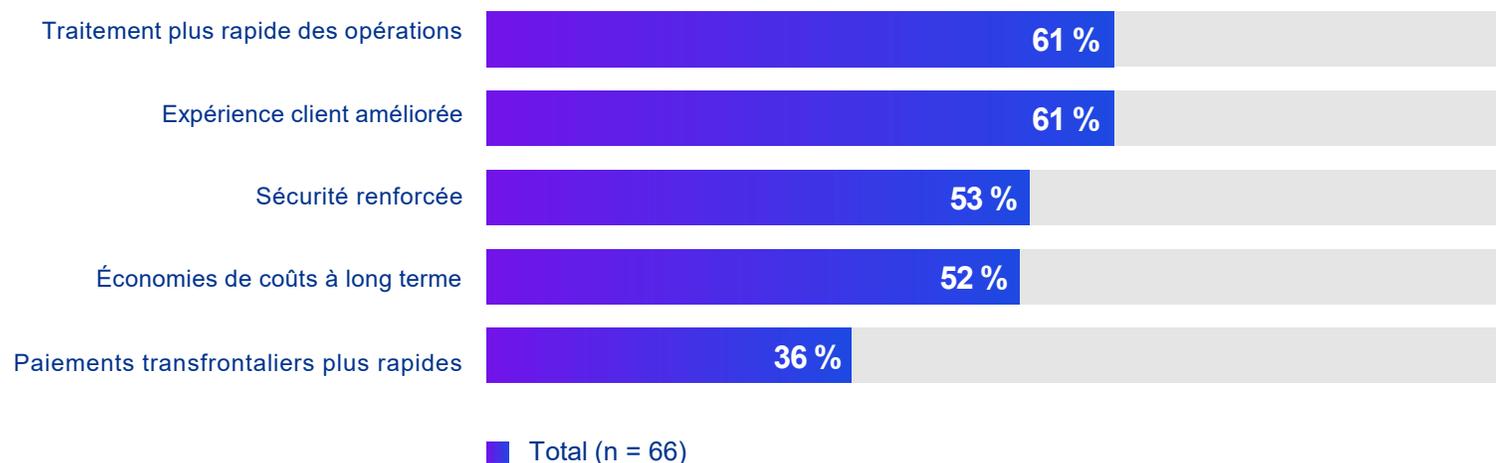


adoptent une approche attentiste, tandis que les plus grandes institutions poursuivent activement leur modernisation.

Canada – principales constatations pour les institutions financières



Les cinq principaux avantages de la modernisation – institutions financières canadiennes



Source : KPMG International, Modernizing payments, janvier 2025.



Dans l'ensemble, le contexte de la modernisation des paiements au Canada est complexe et difficile, mais il offre également d'importantes possibilités d'innovation et de gains d'efficacité. Les institutions financières doivent adopter une approche proactive pour rester concurrentielles et respecter les exigences réglementaires.

Geoff Rush

associé et leader national, Services financiers, et chef mondial, Services-conseils financiers, KPMG au Canada

Canada

Analyse du commerce de détail

de fidélisation et les services financiers jouant un rôle de plus en plus important. De nombreux grands détaillants émettent désormais leur propre carte de fidélité ou collaborent avec des fournisseurs de cartes existants afin de mettre en place des systèmes en boucles fermées.

Ces systèmes sont conçus pour relever une part importante des dépenses des clients, stimulés par la grande valeur que les consommateurs canadiens accordent aux points de fidélisation.

Bien que les cartes de débit et l'argent comptant soient toujours aussi populaires, les jeunes générations sont les adeptes des paiements de compte à compte. Cela entraîne des efforts de modernisation, 87 % des détaillants déclarant avoir déjà mis en place un programme ou prévoir d'en créer un à l'avenir.

Le principal moteur de cette modernisation est l'évolution des attentes des clients, la majorité des détaillants cherchant à mettre en place ou à améliorer les paiements numériques et à instaurer de nouveaux modes de paiement. Cependant, les technologies de paiement par carte étant déjà bien établies, plusieurs détaillants ne semblent pas donner la priorité à leurs efforts de modernisation. La plupart des programmes ont un budget inférieur à 2 millions de dollars américains et devraient commencer dans les 6 à 12 prochains mois.

Il est intéressant de noter que 45 % des détaillants prévoient d'externaliser certaines parties de leur infrastructure, principalement les services de traitement des paiements et l'infrastructure technologique. Cela suggère une dépendance croissante à l'égard des compétences de tierces parties pour faire face aux complexités de la modernisation des paiements.

Dans l'ensemble, le contexte des paiements de détail au Canada est sur le point de connaître des changements importants. L'adoption de programmes de fidélisation, de services financiers axés sur le numérique et de paiements de compte à compte, associés aux efforts de modernisation, indique une évolution vers un avenir davantage numérique et centré sur le client.

87%

des détaillants déclarant avoir déjà mis en place un programme ou prévoir d'en créer un à l'avenir.

45%

des détaillants prévoient d'externaliser certaines parties de leur infrastructure, principalement les services de traitement des paiements et l'infrastructure technologique.

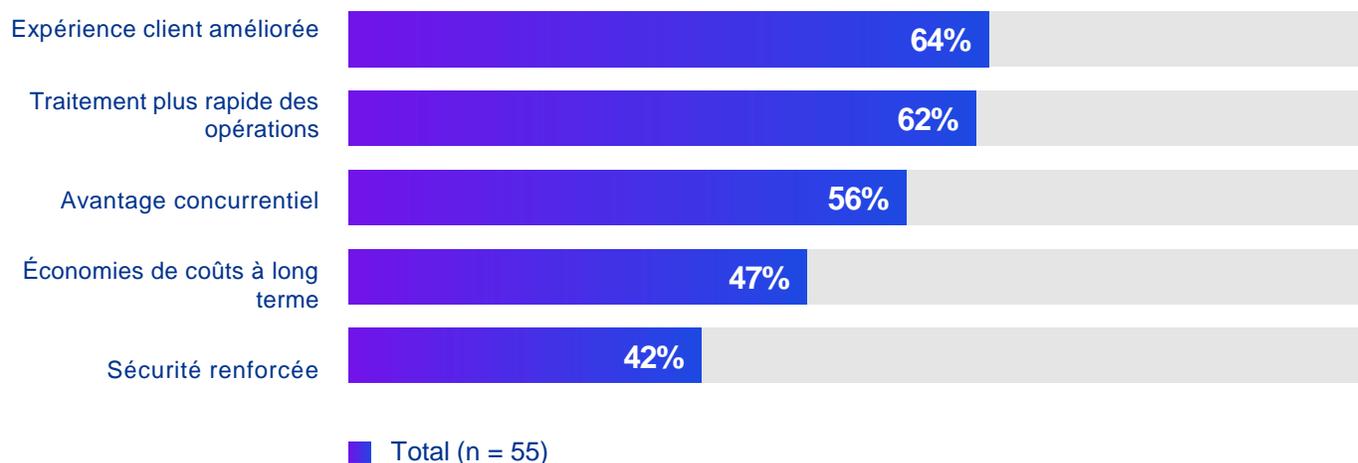


La plupart des programmes ont un budget inférieur à 2 millions de dollars américains et devraient commencer dans les 6 à 12 prochains mois.

Canada — principales constatations pour les commerces de détail



Les cinq principaux avantages de la modernisation – commerces du détail au Canada



Source : KPMG International, Modernizing payments, janvier 2025.



Le contexte des paiements de détail au Canada est en évolution. Cependant, des défis tels que l'abordabilité et la maturité des données doivent être relevés pour que des progrès supplémentaires puissent être réalisés.

Edwin Isted

Directeur général, leader, Paiements,
KPMG au Canada

Comment KPMG peut vous aider

À mesure que les attentes des consommateurs évoluent, que la réglementation change et que de nouvelles technologies apparaissent, la modernisation des paiements deviendra de plus en plus essentielle à la survie des secteurs des commerces de détail et des services financiers.

Comme le montre ce rapport, les institutions financières et les détaillants sont pleinement conscients de la nécessité de se moderniser. Et ils reconnaissent que des avantages importants, par exemple, une meilleure expérience client, des opérations plus simplifiées, des économies de coûts à long terme et une sécurité renforcée, peuvent profiter aux acteurs capables de rester concurrentiels dans le contexte des paiements.

Pourtant, la modernisation continue n'est pas facile. Et bon nombre des dirigeants interrogés dans le cadre de notre enquête auprès des institutions financières et des détaillants affirment qu'ils sont confrontés à des défis importants dans leurs efforts pour moderniser leurs systèmes de paiement afin de répondre aux attentes des clients et aux exigences réglementaires.

À la lumière des constatations de ce rapport, voici quatre constatations que les décideurs en matière de paiements au sein des institutions financières et des organisations du secteur du commerce de détail devraient retenir de ce rapport.

01

Donner la priorité au client. Les attentes des clients sont le principal moteur de la modernisation des paiements. Les entreprises qui réussiront seront probablement celles qui écoutent ce que veulent leurs clients, fournissent les produits et les services qu'ils souhaitent et anticipent leurs besoins.

02

Trouver l'équilibre entre innovation, conformité et gestion des risques. Les institutions financières canadiennes doivent trouver un équilibre entre l'accélération de l'innovation et la mise en place de processus rigoureux de conformité et de gestion des risques alors qu'elles se préparent à la mise en œuvre du paiement en temps réel (« PTR »), où les cadres réglementaires tels que la norme ISO 20022 et les outils avancés de détection de fraudes, notamment la lutte contre le blanchiment d'argent en temps réel et la détection de sanctions, constituent à la fois des garanties et des occasions de croissance opérationnelle et d'amélioration de la valeur pour les clients.

03

Les données constituent la nouvelle frontière. Les données de paiement constituent une mine d'informations pour les entreprises. Tirer parti de la norme ISO 20022 et exploiter les données permet d'obtenir une vision globale des besoins des clients. Il est important d'établir des indicateurs clairs pour évaluer l'incidence des efforts de modernisation, en mettant l'accent sur la vitesse des transactions et la satisfaction des clients.

04

Implication stratégique des parties prenantes. Collaborer avec les parties prenantes pour faire progresser les innovations, en particulier dans le cadre de collaborations intergouvernementales sur des initiatives émergentes.

KPMG au Canada aide les institutions financières et les détaillants à s'y retrouver dans la modernisation des paiements en proposant des stratégies personnalisées qui concilient conformité, notamment la norme ISO 20022, et innovation. Fort de son expérience en gestion des risques, d'affectation des ressources et de mesure du rendement, KPMG peut vous aider à mettre en œuvre des feuilles de route stratégiques afin de maximiser vos investissements et d'obtenir des bienfaits mesurables.



kpmg.com/ca/fr

L'information publiée dans le présent document est de nature générale. Elle ne vise pas à tenir compte des circonstances de quelque personne ou entité particulière. Bien que nous fassions tous les efforts nécessaires pour assurer l'exactitude de cette information et pour vous la communiquer rapidement, rien ne garantit qu'elle sera exacte à la date à laquelle vous la recevrez ni qu'elle continuera d'être exacte à l'avenir. Vous ne devriez pas y donner suite à moins d'avoir d'abord obtenu un avis professionnel se fondant sur un examen approfondi des faits et de leur contexte.

© 2025 KPMG s.r.l./S.E.N.C.R.L., société à responsabilité limitée de l'Ontario et cabinet membre de l'organisation mondiale KPMG de cabinets indépendants affiliés à KPMG International Limited, société de droit anglais à responsabilité limitée par garantie. Tous droits réservés. KPMG et le logo de KPMG sont des marques de commerce utilisées sous licence par les cabinets membres indépendants de l'organisation mondiale KPMG.