



**PAIEMENTS  
CANADA**



# PLAN ORGANISATIONNEL

**PAIEMENTS**  
PLAN ORGANISATIONNEL

2016-2020

[paiements.ca](http://paiements.ca)



# TABLE DES MATIÈRES

---

<b>COUP D'ŒIL SUR LE PLAN QUINQUENNAL DE L'ACP</b> .....	<b>3</b>	<b>ANNEXE II :</b> <b>PRIORITÉS POUR 2016</b> .....	<b>30</b>
<b>À PROPOS DE L'ACP</b> .....	<b>6</b>	<b>ANNEXE III :</b> <b>ÉTATS FINANCIERS DE 2014</b> .....	<b>32</b>
Qui nous sommes .....	7	<b>ANNEXE IV :</b> <b>ÉTATS FINANCIERS DE 2015</b> .....	<b>48</b>
Notre mandat .....	7	<b>ANNEXE V :</b> <b>POLITIQUE DE GESTION DES RISQUES D'ENTREPRISE DE L'ACP</b> .....	<b>63</b>
Nos services .....	7		
Gouvernance .....	8		
Composition .....	8		
<b>PLAN QUINQUENNAL DE L'ACP</b> .....	<b>9</b>		
Environnement d'exploitation .....	10		
Gestion des risques d'entreprise .....	11		
Plan stratégique .....	12		
Résultats désirés à long terme .....	12		
I. Moderniser .....	13		
II. Exploiter et améliorer .....	16		
II. Transition et renouvellement .....	18		
Plan des ressources humaines .....	19		
<b>PLAN FINANCIER</b> .....	<b>20</b>		
Hypothèses de planification .....	21		
Plan financier de 2016 à 2020 .....	21		
Plan de modernisation .....	25		
<b>ANNEXE I : ÉQUIPE DE L'ACP</b> .....	<b>26</b>		

# COUP D'ŒIL SUR LE PLAN QUINQUENNAL DE L'ACP

---

L'Association canadienne des paiements exerce ses activités sous la désignation « Paiements Canada ». Pour des raisons juridiques, nous continuons d'utiliser « Paiements Canada » (ou « Association ») dans tous les renseignements relatifs aux règles, aux règlements administratifs et aux normes.

Le présent plan représente le premier plan organisationnel quinquennal produit par l'Association canadienne des paiements (ACP). L'élaboration de ce plan est prescrite dans les changements apportés à la Loi canadienne sur les paiements en 2015. Il vise la période de 2016 à 2020.

## NOTRE ENVIRONNEMENT D'EXPLOITATION

L'ACP surveille les tendances dans les paiements et se tient au fait des enjeux nouveaux et anciens dans le paysage des paiements qui touchent l'ACP, ses participants, les intervenants et la population canadienne. Dans l'ensemble, l'ACP mène ses activités dans un milieu riche en changements. Le paysage des paiements change rapidement compte tenu de l'évolution des besoins des utilisateurs, des nouveaux acteurs et des nouvelles technologies en matière de paiements, et de la demande de paiements plus rapides et plus riches en renseignements. La surveillance réglementaire accrue des systèmes de paiement et l'intérêt à veiller à ce qu'ils soient protégés contre les menaces entraînent des investissements supplémentaires dans nos systèmes pour satisfaire à de nouvelles normes. Nos systèmes actuels sont limités dans leur capacité d'adaptations aux forces internes et internationales et, par conséquent, notre objectif de modernisation est impératif pour nous permettre de suivre le changement.

## LES TROIS OBJECTIFS STRATÉGIQUES DE L'ACP ET LES INITIATIVES À L'APPUI

**Modernisation.** L'ACP entreprend un programme pluriannuel pour moderniser les systèmes de paiement de base, y compris les règles, les normes et l'infrastructure technologique afin d'assurer la sûreté, la sécurité et l'innovation des systèmes pour les années à venir. L'Association canadienne des paiements regroupe de nombreux intervenants et a un mandat dicté par les politiques publiques. Aussi, ce programme répondra aux besoins de l'écosystème pour l'intérêt supérieur du Canada et de sa population. L'année 2016 est centrée sur le parachèvement de la vision du futur paysage des paiements avec nos principaux participants et intervenants, et sur l'élaboration des exigences et d'un cadre conceptuel pour les systèmes de l'ACP.

**Exploitation et amélioration.** Tout en s'employant à apporter des changements en vue de la modernisation, l'ACP continue de veiller à la sécurité, à l'efficacité et à l'efficacité de ses systèmes actuels en apportant les améliorations requises à la résilience technologique et aux règles et en effectuant des changements qui répondent aux besoins des entreprises. L'accent est mis sur le respect des normes de l'infrastructure des marchés financiers de la Banque du Canada et sur l'harmonisation des pratiques en matière de résilience et de risques avec notre nouvel appétit pour le risque, en plus du perfectionnement des services et de la collaboration avec les participants et les intervenants.

**Transition et renouvellement.** Pour assurer la réussite de l'ACP, nous devons terminer les changements de gouvernance amorcés en 2015, continuer de renforcer notre capacité organisationnelle et poursuivre l'amélioration des processus internes en nous concentrant sur le perfectionnement du leadership, la gestion du risque, la technologie, les opérations et l'administration organisationnelle.

## GRANDS PRINCIPES SOUS-JACENTS À LA PLANIFICATION

Le Plan organisationnel reflète les grands principes suivants :

- The program to modernize CPA systems is in its early stages and only the initial investments to complete the planning activities have been included. The 2017 to 2021 Corporate Plan will more fully elaborate the Modernization Program scope, timing, staff and financial requirements for implementation. It is assumed that the required financial resources will be funded through borrowing, rather than operating dues/fees, and that mainly consulting resources will be employed.
- Le programme de modernisation des systèmes de l'ACP ne fait que commencer, et seuls les investissements initiaux pour l'achèvement des activités de planification figurent dans le plan. Le Plan organisationnel de 2017 à 2021 précisera la portée du Programme de modernisation, son calendrier, et les exigences en matière de dotation et de financement pour la mise en œuvre. Les ressources financières nécessaires devraient provenir d'emprunts plutôt que de cotisations ou frais d'exploitation, et que les ressources utilisées seront principalement des ressources de consultation.
- Une augmentation initiale des charges d'exploitation permanentes est apportée en fonction de la capacité organisationnelle au cours des premières années. Les charges d'exploitation des systèmes actuels se stabiliseront dans les années subséquentes. Les charges d'exploitation liées au Programme de modernisation ne sont pas comprises dans les prévisions financières.
- Le Système automatisé de compensation et de règlement (SACR) devrait être désigné comme système de paiement prééminent par la Banque du Canada. Cela nécessitera des améliorations de la sécurité et de la gestion du risque du système ainsi qu'un fonds de réserve qui ont tous été prévus dans le plan et les estimations financières.

## LES PRÉVISIONS FINANCIÈRES

Selon les principes susmentionnés, pour 2016, le Plan organisationnel prévoit des revenus totaux de 50,6 millions de dollars et des dépenses totales de 48,2 millions de dollars, ce qui permet d'augmenter le fonds de réserve de 2,4 millions de dollars. Des dépenses d'investissement pour les projets d'amélioration totalisant 4,3 millions de dollars sont comprises.

**Association canadienne des paiements**  
Plan organisationnel de 2016 à 2020

## **POUR EN SAVOIR DAVANTAGE SUR L'ACP**

Vous pouvez communiquer avec l'ACP en personne, par courriel, au téléphone ou par la poste :

### **SIÈGE SOCIAL**

Association canadienne des paiements  
Constitution Square, Tour II  
350, rue Albert, bureau 800  
Ottawa (Ontario) K1R 1A4

Téléphone : 613-238-4173

Courriel : [info@cdnpay.ca](mailto:info@cdnpay.ca)

Site Web : [www.cdnpay.ca](http://www.cdnpay.ca)

### **BUREAU DE TORONTO**

Association canadienne des paiements  
140, rue Yonge, bureau 200  
Toronto (Ontario) M5C 1X6

# À PROPOS DE L'ACP

---

## QUI NOUS SOMMES

L'Association canadienne des paiements (ACP) est née de la **Loi canadienne sur les paiements** (la Loi CP) 1980. La Loi CP a été révisée la dernière fois en 2015. L'ACP est l'infrastructure de base du marché financier pour ce qui est des paiements. Nous sous-tendons le système financier et l'économie du Canada en offrant des moyens sûrs, efficaces et efficaces de compensation et de règlement des paiements.

Notre vision est d'être le centre d'excellence en matière de connaissances et d'expertise sur les paiements au Canada ainsi que de nous employer à améliorer l'ensemble du système de paiement au profit de la population canadienne, du système financier et de l'économie.

En 2015, nos systèmes ont servi à compenser et à régler plus de sept milliards de paiements totalisant 49,6 billions de dollars, soit 196,8 milliards de dollars, en moyenne, chaque jour ouvrable.

Notre siège social est à Ottawa et nous avons un bureau à Toronto.

## NOTRE MANDAT

Le mandat que nous confère la loi, décrit dans la Loi CP, définit les objectifs de l'ACP comme suit :

- A.** établir et mettre en œuvre des systèmes nationaux de compensation et de règlement, ainsi que d'autres arrangements pour effectuer ou échanger des paiements;
- B.** favoriser l'interaction de ses systèmes et arrangements avec d'autres systèmes et arrangements relatifs à l'échange, la compensation et le règlement de paiements;
- C.** favoriser le développement de nouvelles technologies et méthodes de paiement.

Dans la réalisation de sa mission, l'ACP doit « favoriser l'efficacité, la sécurité et le bien-fondé des systèmes de compensation et de règlement et tenir compte des intérêts des usagers »<sup>1</sup>.

## NOS SERVICES

À titre de société d'intérêt public, nous agissons dans les intérêts supérieurs de la population canadienne. Grâce à nos services, nous perfectionnons et favorisons l'efficacité, la sécurité et le bien-fondé de nos systèmes de compensation et de règlement pour répondre aux besoins des participants, des entreprises et de tous les intervenants qui comptent sur nos règles et systèmes de paiement. L'ACP s'acquitte de son mandat par la prestation de six services de base :

- 1. Soutien à l'industrie et recherche :** Grâce à la recherche, l'élaboration de politiques, la modernisation et les services de collaboration, l'ACP donne de l'information aux participants et aux intervenants sur les paiements au Canada. Ces services de soutien à l'industrie et de recherche sont tournés vers l'extérieur et orientés vers l'avenir, et favorisent une réflexion et un travail préparatoire éclairés pour appuyer les nouvelles technologies et méthodes de paiement.
- 2. Règles de paiement et conformité :** L'ACP élabore, met en œuvre et met à jour les règles et les normes qui régissent la compensation et le règlement des paiements entre les participants et les réseaux de paiement, et veille aussi au respect de ces règles et de ces normes.
- 3. Gestion des systèmes de paiement :** L'ACP gère ses systèmes et ses fournisseurs au moyen de l'analyse et de conseils opérationnels, de la gestion du risque et de rapports.
- 4. Services d'échange et de compensation :** L'ACP exploite les systèmes de paiement suivants :
  - Le Système de transfert de paiements de grande valeur (STPGV) : le système de grande valeur par lequel les institutions financières transfèrent la plus grande valeur des paiements au Canada.
  - Le Système automatisé de compensation et de règlement (SACR) : le système « de détail » de faible valeur par lequel sont compensés la majorité des paiements au Canada.
  - L'Échange en bloc d'effets US (EBUS) : un système parallèle au SACR pour les effets de paiement en dollars US tirés sur des comptes en dollars US détenus dans des institutions financières au Canada, mais réglés aux États-Unis.

<sup>1</sup> Loi canadienne sur les paiements, article 5

- L'ACP exploite deux services de répertoire :
  - i. Le Fichier des institutions financières (FIF) est un répertoire électronique pour faciliter l'acheminement des paiements vers les diverses succursales des participants de l'ACP et les autres institutions de dépôt au Canada.
  - ii. Le Numéro d'identification d'entreprise créancière (NIEC) est un numéro d'identification non transférable que l'ACP attribue aux entreprises, aux gouvernements et à d'autres émetteurs de factures pour faciliter l'acheminement des paiements de factures.
- Le réseau de services de l'ACP (RSA) fournit des services d'infrastructure de réseaux protégés pour le transfert de fichiers de paiement. On pense notamment à l'échange de fichiers de Transfert automatisé de fonds (TAF) et d'images de chèques.

**5. Services de règlement :** Le STPGV permet le règlement des paiements par l'intermédiaire de la Banque du Canada en fonds de la banque centrale.

**6. Soutien aux clients :** L'ACP fournit des services de sensibilisation, des services-conseils et des services d'enseignement aux intervenants qui utilisent nos systèmes, directement ou indirectement. La prestation de ces services de facilitation à nos clients est essentielle pour l'intendance de l'écosystème des paiements au Canada.

## GOVERNANCE

La **Loi canadienne sur les paiements** (Loi CP) fixe le cadre juridique de l'ACP, y compris son mandat, les types d'organisations admissibles à la qualité de membre, le rôle et la composition du conseil d'administration, et les responsabilités de supervision du ministre des Finances.

La **Loi sur la compensation et le règlement des paiements** confie à la Banque du Canada la responsabilité de superviser les systèmes de compensation et de règlement pour contrôler le risque systémique et le risque pour le système de paiement. Le STPGV de l'ACP a été désigné système d'importance systémique, et l'on prévoit que le SACR sera désigné comme étant d'importance prééminente en 2016, faisant de ces systèmes les deux seuls systèmes de paiement sous la surveillance de la Banque du Canada.

Le Conseil d'administration de l'ACP est chargé de diriger et de gérer les affaires de l'ACP, en mettant l'accent sur les questions stratégiques et les questions de risque et de politique.

La composition du Conseil d'administration de l'ACP a été modifiée en 2015 pour adopter une structure majoritairement indépendante. La nouvelle structure comprend ce qui suit :

- sept administrateurs indépendants;
- cinq administrateurs membres (dont deux doivent être des représentants de banques désignées banques d'importance systémique nationale);
- le président et chef de la direction de l'ACP.

Les administrateurs sont élus par les institutions financières membres de l'ACP lors d'un scrutin à une voix par membre. Le président du conseil d'administration est l'un des administrateurs indépendants.

Le Comité consultatif des intervenants (CCI) de l'ACP a été officialisé par la Loi CP en 2001. Il compte un maximum de 20 membres qui représentent les vues de notre vaste base d'intervenants, fournissent des avis au conseil d'administration de l'ACP sur les questions de paiement, de compensation et de règlement, et apportent leur contribution aux initiatives stratégiques proposées.

Le Comité consultatif des membres (CCM) de l'ACP, formé de 20 personnes, a été établi par la Loi CP en 2015. Le CCM sert de tribune de consultation et de mobilisation pour les membres de l'ACP. Il a été créé pour faire en sorte que les membres continuent d'avoir voix au chapitre dans le nouveau conseil majoritairement indépendant.

L'annexe I contient les listes de membres du conseil d'administration de l'ACP, de l'équipe de la haute direction, du CCI et du CCM.

## COMPOSITION

La loi oblige toutes les banques à charte opérant au Canada, de même que la Banque du Canada, à être membres de l'ACP. Les sociétés de fiducie et de prêt, les sociétés coopératives de crédit centrales et les autres institutions de dépôt sont admissibles à la qualité de membre depuis les débuts de l'ACP en 1980. Les sociétés d'assurance-vie, les courtiers en valeurs mobilières et les sociétés admissibles pour le compte de fonds communs de placement en instruments du marché monétaire le sont depuis 2001. À la fin de 2015, l'ACP comptait 114 membres au total.

# PLAN QUINQUENNAL DE L'ACP

---

## ENVIRONNEMENT D'EXPLOITATION

L'ACP surveille les tendances des paiements et se tient au courant des enjeux émergents et permanents dans le paysage des paiements puisqu'ils touchent l'ACP, les participants et les intervenants. L'ACP a cerné de grandes tendances dans l'environnement réglementaire, au sein des institutions financières et dans l'environnement organisationnel qui ont été prises en compte pour l'élaboration de son plan quinquennal, comme il est précisé ci après.

### ENVIRONNEMENT RÉGLEMENTAIRE

**Les exigences réglementaires au Canada évoluent conformément aux pratiques exemplaires internationales.** En 2015, le ministère des Finances a diffusé un document de consultation intitulé **Trouver l'équilibre entre la surveillance et l'innovation des systèmes de paiements** : un document de consultation qui vise à recueillir les points de vue de l'ensemble des Canadiennes et des Canadiens au sujet de la surveillance des systèmes nationaux de paiements. L'un des résultats attendus est que le SACR sera désigné comme système de paiement prééminent au début de 2016, ce qui améliorera la surveillance de la Banque du Canada et entraînera la nécessité d'un investissement de l'ACP pour respecter de nouvelles normes de gestion du risque.

**La cybersécurité suscite une attention accrue.** À l'échelle internationale, on est plus conscient des risques de cyberattaque. Étant donné le rôle que jouent les infrastructures de marchés financiers dans la promotion de la stabilité du système financier, le Comité sur les paiements et les infrastructures de marché (CPIM) et l'Organisation internationale des commissions de valeurs (OICV) ont publié un document de consultation en décembre 2015 qui contenait des orientations visant la cyberrésilience des infrastructures de marchés financiers. Au cours des dernières années, l'ACP a collaboré étroitement avec la Banque du Canada à l'élaboration de normes pertinentes pour la cyberrésilience des infrastructures de marchés financiers et a planifié des initiatives pour améliorer sa démarche électronique. Toujours en 2015, le gouvernement a également annoncé son intention d'envisager une nouvelle réglementation de certaines infrastructures, notamment des systèmes de l'ACP, qui sont considérés comme des « cybersystèmes essentiels ». L'ACP continuera de travailler avec le gouvernement au fur et à mesure de l'évolution de cette initiative.

### ENVIRONNEMENT DES PARTICIPANTS

**Les institutions financières continuent de déclarer de solides résultats.** Le secteur des institutions financières canadiennes continue d'afficher un bon rendement, confirmant la solidité des participants du système de paiement. Toutefois, les institutions financières sont confrontées à des défis concernant leurs activités traditionnelles bancaires et de paiement qui découlent des nouveaux venus, des attentes des clients et des investissements technologiques, notamment la cybersécurité.

**Les besoins et les attentes des utilisateurs finals évoluent.** Les attentes des intervenants en matière de rapidité, d'ubiquité et de disponibilité des données dans les paiements augmentent à mesure que l'économie se numérise. La sécurité et la protection des renseignements personnels doivent évoluer au rythme des paiements à l'ère numérique.

**De nouveaux acteurs et de nouvelles technologies en matière de paiements font leur entrée sur le marché.** Certaines des entreprises les plus innovatrices au monde proposent des produits et services de paiement. Les nouveaux venus se concentrent sur la prestation d'une expérience client transparente et sont disposés à prendre des risques pour y arriver. Bon nombre de ces entreprises ne sont pas soumises au niveau de réglementation applicable aux institutions financières en place. Les technologies perturbatrices (p. ex., registre des transactions) suscitent un intérêt important en raison de leur utilisation potentielle à titre d'autres modes de paiement.

### ENVIRONNEMENT DE L'ACP

**Le monde s'oriente vers des paiements plus rapides, plus riches en renseignements.** Plus de 40 pays ont commencé à moderniser leur infrastructure de paiements. Des normes mondiales sont en voie d'élaboration pour les données associées aux messages de paiement (ISO 20022). L'adoption de ces normes au Canada nécessitera un investissement considérable.

**Les systèmes de paiement de base du Canada vieillissent et sont limités dans leur capacité de s'adapter aux forces intérieures et internationales.** L'infrastructure technologique devra être améliorée pour gérer le risque et donner la souplesse requise pour appuyer l'innovation.

**Les changements de gouvernance de l'ACP sont en cours et se poursuivent.** Les changements législatifs apportés en 2015 ont ouvert la voie aux changements de gouvernance. Un conseil majoritairement indépendant nouvellement constitué a été élu en juillet 2015, cette étape a été suivie par la nomination du nouveau Comité consultatif des membres (CCM). La transition du conseil s'effectue sur une période de trois ans. Des changements subséquents aux règlements financiers et administratifs de l'ACP sont prévus pour 2016, et l'examen de la Loi CP aura lieu en 2018. Les comités du conseil d'administration ont été restructurés en 2015, et il y a désormais quatre comités permanents : le Comité des ressources humaines et de la rémunération; la nouvelle version du Comité de la gouvernance et de la nomination; le Comité des risques, de la vérification et des finances; et le nouveau Comité de la technologie et de la modernisation.

Au sein de l'ACP, les fonctions de capacité interne et d'harmonisation ont été perfectionnées en 2015 grâce au recrutement de personnel pour combler 20 rôles permanents et sept rôles intérimaires dans des domaines clés, dont la haute direction, la recherche, le risque, les opérations de technologie et l'administration organisationnelle. Pour clarifier les rôles et améliorer la reddition des comptes, des changements ont été apportés à la structure de fonctionnement de la gestion de la l'ACP et au processus interne de planification. D'autres augmentations de capacité et améliorations de processus sont prévues en 2016.

## GESTION DES RISQUES D'ENTREPRISE

L'initiative de gestion des risques d'entreprise (GRE) est une fonction essentielle pour l'ACP. L'ACP dispose d'un processus de gestion du risque officiel et rigoureux qui est supervisé par le conseil d'administration (avec le soutien du Comité des risques, de la vérification et des finances); la direction en effectue la gestion, et chacun au sein de l'ACP doit l'appliquer<sup>2</sup>. La Politique de gestion des risques d'entreprise approuvée par le conseil d'administration établit l'intention générale et les attentes en matière de gestion du risque à l'ACP. L'ACP gère les risques conformément à l'appétit pour le risque approuvé par le conseil d'administration.

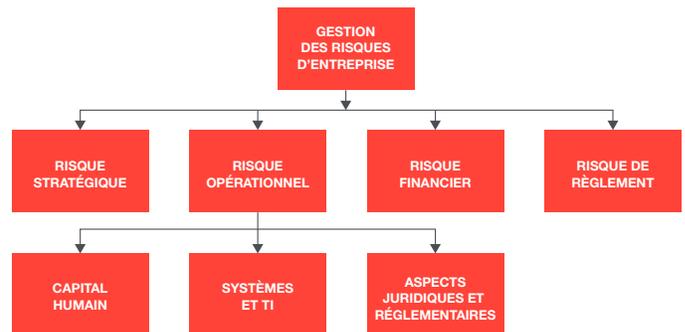
L'objectif de la gestion des risques d'entreprise de l'ACP consiste à aider à la prise de décision de façon à réaliser l'objectif de base, la vision et le plan organisationnel de l'ACP en gérant tous les risques importants à l'échelle de l'organisation au moyen d'une démarche approfondie et intégrée. Pour y arriver :

- les employés disposent d'un cadre pour repérer et gérer les risques en toute confiance dans le cadre de leurs activités quotidiennes;
- la direction peut repérer, comprendre et gérer les risques efficacement et en toute confiance à l'échelle de l'organisation et elle est en mesure d'en fournir l'assurance au conseil d'administration;
- le conseil d'administration peut superviser la gestion du risque en toute confiance.

En tant qu'infrastructure de marchés financiers d'importance systémique, le STPGV est conforme aux normes de la Banque du Canada, qui observent les principales normes internationales pour ces systèmes<sup>3</sup>.

## PROFIL DE RISQUE

L'ACP répartit les risques en quatre grandes catégories : le risque stratégique, le risque opérationnel, le risque financier et le risque de règlement. Selon notre plus récente auto-évaluation<sup>4</sup>, l'ACP a conclu que les risques les plus élevés pour 2016, après la prise en compte de toutes les mesures d'atténuation, relèvent des domaines du risque stratégique et du risque opérationnel. Ils sont analysés ci après. Le **risque stratégique** est un risque qui touche les stratégies et les objectifs d'affaires de l'ACP ou qui en découle :



### Risque : le programme de modernisation ne produit pas les résultats escomptés

Il s'agit du risque que le Programme de modernisation ne produise pas un système de compensation et de règlement des paiements qui répond aux besoins de la population canadienne. Le Programme de modernisation pluriannuel est l'initiative la plus importante entreprise par l'ACP depuis la création du STPGV en 1999. L'ACP a établi une évaluation exhaustive du risque et continue d'en assurer la surveillance et la mise à jour pour faire en sorte que les risques existants et émergents soient documentés dans des plans d'atténuation en place. Les mesures d'atténuation en cours sont notamment les suivantes : 1) un solide modèle de gouvernance qui comprend la surveillance du conseil d'administration, de la haute direction et des participants; 2) une équipe de projet en pleine croissance dotée de l'expertise directoriale de l'industrie et de consultants ayant des connaissances approfondies; 3) une recherche ciblée et rigoureuse, la mise en œuvre d'analyses comparatives internationales et 4) la mobilisation des participants et des intervenants en fonction de nos conclusions.

<sup>2</sup> Pour plus d'information sur la gestion des risques à l'ACP, voir l'Annexe V – Politique de gestion des risques d'entreprise de l'ACP.

<sup>3</sup> Le Comité sur les paiements et les infrastructures de marché et le Comité technique de l'Organisation internationale des commissions de valeurs, *Principes pour les infrastructures des marchés financiers*.

<sup>4</sup> L'ACP dispose d'un processus rigoureux de détermination des risques qui se conforme aux pratiques exemplaires pour déterminer les principaux risques pour l'ACP. Grâce à une approche ascendante et à une approche descendante, l'ACP détermine les principaux risques et définit les causes, les effets et l'efficacité des mesures d'atténuation, et prévoit d'autres mesures, au besoin. Chaque trimestre, la direction examine les risques, en discute et les met à jour pour en rendre compte au Comité des risques, de la vérification et des finances et au conseil d'administration.

Le **risque opérationnel** est le risque qui découle de processus, de technologies de l'information, des gens, de politiques ou de systèmes inadéquats ou qui n'ont pas fonctionné, ou encore d'événements externes.

#### Risque : incident majeur relatif au STPGV

Il s'agit du risque qu'un incident majeur ou qu'un cumul d'incidents relatifs au STPGV ait de profondes répercussions sur le système financier canadien et nuisent à la réputation et à la crédibilité de l'ACP en tant qu'exploitant du système. Étant donné le caractère central du STPGV pour le système financier canadien, l'ACP entreprend d'investir dans le STPGV en 2016 et après en vue d'améliorer davantage sa résilience opérationnelle.

#### Risque : cyberincident

Il s'agit du risque qu'une cyberattaque entraîne un ralentissement ou une panne du système de paiement, ou une brèche dans ce système, ce qui aurait de profondes répercussions sur le système financier canadien et nuirait à la réputation et à la crédibilité de l'ACP en tant qu'exploitant du système. Le cadre de cybersécurité de l'ACP est fondé sur le cadre de cybersécurité du National Institute of Standards and Technology (NIST). Au cours de 2014 et de 2015, l'ACP a effectué plusieurs examens internes et externes de sa cyberposition et déterminé les occasions d'amélioration. On effectuera des investissements en 2016 et après pour s'attaquer aux secteurs les plus importants.

**Risque financier et risque de règlement** : Le risque financier est le risque lié aux rapports financiers, au marché, aux liquidités et au crédit. Le risque de règlement est le risque que le règlement dans les systèmes de paiements exploités par l'ACP ne se déroule pas comme prévu, ce qui pourrait entraîner un risque pour le crédit ou un risque pour les liquidités et le crédit. Aucun risque de haut niveau n'a été déterminé dans ces domaines.

## PLAN STRATÉGIQUE

En 2014, l'ACP a élaboré un plan stratégique quinquennal qui a jeté les bases pour l'avenir en établissant une nouvelle direction pour l'ACP. L'objectif de base, la vision et les valeurs revitalisés continuent de guider les investissements et les priorités de l'organisme dans le cadre de ce plan.

<b>Objectif de base</b>	Soutenir le système financier et l'économie du Canada en assurant la sécurité, l'efficacité et l'efficacité de la compensation et du règlement des paiements.
<b>Vision</b>	Être le centre d'excellence en matière de paiements au Canada.
<b>Valeurs</b>	<p><i>Excellence</i> : Nous favorisons l'acquisition du savoir et l'amélioration de façon continue et nous nous fixons des normes élevées, dans l'intérêt supérieur des Canadiens et du système financier.</p> <p><i>Confiance</i> : Nous agissons avec intégrité et transparence dans tout ce que nous faisons.</p> <p><i>Collaboration</i> : Nous partageons notre expertise et notre travail avec nos collègues, nos institutions financières participantes et nos intervenants pour trouver des solutions optimales pour le système de paiement canadien.</p>

## RÉSULTATS DÉSIRÉS À LONG TERME

L'ACP a défini trois résultats désirés à long terme qui nous permettront de réaliser notre vision, de mesurer les tendances des paiements et de gérer nos risques. Ces résultats orientent les plans, les investissements et les priorités de l'ACP. Les trois résultats désirés à long terme sont les suivants :

1. Moderniser
2. Exploiter et améliorer
3. Transition et renouvellement

Comme il est décrit ci après, chacun des résultats attendus à long terme comporte un certain nombre d'initiatives de soutien planifiées sur une période de cinq ans. Par ailleurs, l'annexe II contient un résumé des priorités de 2016.

## I. MODERNISER

Ce résultat désiré à long terme se décrit comme suit :

MODERNISER	OBJECTIF 2016 À 2020
<i>Mener à un système canadien de paiements plus sûr et plus efficace. Elle rehaussera aussi notre aptitude à influencer le système de paiements dans l'intérêt de tous les Canadiens.</i>	<i>Moderniser les systèmes de paiement de base, y compris les politiques, règles, normes et infrastructure technologique.</i>

Dans l'ensemble, l'infrastructure de l'écosystème des paiements au Canada est stable, bien gérée, sécuritaire et efficace. Toutefois, l'environnement mondial entraîne une plus forte demande pour une gestion plus solide du risque pour l'infrastructure de marchés financiers, la nécessité d'un mouvement plus fluide des paiements et un paysage technologique en évolution rapide. Au Canada, nous avons des réformes réglementaires, de nouvelles demandes technologiques, des attentes croissantes du marché et une infrastructure vieillissante et dotée d'une capacité d'adaptation limitée. Pour répondre aux besoins à venir, l'ACP suit l'exemple de pays des quatre coins de la planète dans le but de moderniser l'infrastructure des paiements et de disposer de systèmes sûrs, solides, sécuritaires et innovateurs pour les années à venir.

Le Programme de modernisation est l'initiative la plus importante entreprise par l'ACP depuis la création du STPGV en 1999. Parce qu'il s'agit d'un organisme d'utilité publique à multiples intervenants, ce niveau de changement nécessite un processus clair et collaboratif qui utilise les meilleures données de recherche accessibles, tire des leçons de l'expérience d'autres secteurs de compétences et équilibre efficacement les besoins des institutions financières participantes et de l'écosystème, pour le plus grand bien du Canada et de sa population.

Lancé en 2015, le Programme de modernisation est une initiative pluriannuelle qui devrait se poursuivre jusqu'en 2020, lorsque les systèmes perfectionnés deviendront opérationnels. Voici une illustration de l'aperçu du programme :



En 2015, l'ACP a facilité l'élaboration d'une vision de l'écosystème des paiements canadien pour apporter une contribution essentielle aux projets de modernisation de l'infrastructure des paiements de base. La vision est le résultat de vastes consultations auprès d'intervenants, de participants et d'utilisateurs, menées par une importante société d'experts-conseils, et de leur contribution.

## VISION POUR L'ÉCOSYSTÈME DES PAIEMENTS CANADIEN

Un système de paiement moderne est rapide, souple et sécuritaire, favorise l'innovation et renforce la compétitivité du Canada.

- Plus d'options pour mettre les fonds à la disposition des bénéficiaires en temps quasi réel;
- Élargissement et uniformisation des renseignements accompagnant les paiements;
- Transparence du statut des transactions pour les payeurs et les bénéficiaires;
- Plus grande facilité d'envoyer et de recevoir des paiements;
- Paiements transfrontaliers plus commodes;
- Règles de surveillance appliquées de façon convergente à toutes les organisations en fonction de l'activité;
- Accès non discriminatoire et en fonction des risques;
- Systèmes souples et adaptables et qui réduisent les coûts de traitement dans le temps.

La vision servira à orienter les initiatives de l'ACP et de l'industrie pour moderniser l'infrastructure des paiements, ainsi que les règles et les normes liées aux systèmes nationaux de compensation et de règlement des paiements, en vue de répondre aux besoins des intervenants. Les incidences possibles de la modernisation sont considérables, et le Canada doit déterminer le meilleur moyen d'effectuer des paiements en temps quasi réel et riches en données.

L'année 2016 est une année importante pour la définition de la portée du programme. La vision servira comme moyen de générer un alignement entre les intervenants, de déterminer les caractéristiques de paiement et la fonctionnalité pour l'écosystème requises à l'avenir, et de veiller à ce qu'il y ait un solide argumentaire pour passer à l'étape suivante de la modernisation en 2016 – c'est à-dire la définition du rôle de l'ACP pour habiliter les aspects clés de la vision et élaborer le plan conceptuel et les options de solution pour l'infrastructure de l'ACP. Pour être en mesure d'obtenir des solutions et de les mettre en œuvre en 2017 et après, l'ACP explorera diverses questions touchant la mobilisation des participants la politique, le financement, l'acquisition, la technologie, des considérations de propriété ou des considérations opérationnelles en 2016 et les clarifiera.

L'une des difficultés à cette étape est de prévoir les coûts spécifiques pendant la durée du programme. Nous avons une vision claire du processus qui nous permettra de définir, de concevoir et d'élaborer le système. Toutefois, certaines incertitudes subsistent, notamment les coûts globaux du système à définir, le calendrier de ces coûts encourus, la détermination des parties qui assumeront les coûts, et la façon de financer ces coûts. À ce jour, nous avons consulté des conseillers de poids sur les scènes nationale et internationale et retenu leurs services, et nous avons procédé à une analyse poussée des options et des scénarios les plus probables. Ce travail nous a permis d'élaborer un modèle financier fonctionnel qui servira de base à nos plans et discussions en 2016. Le modèle sera mis à jour périodiquement à mesure que des renseignements plus précis seront accessibles sur la portée et le calendrier.

Les principaux volets du Programme de modernisation sont notamment l'avancement des principales dépendances envers les programmes et l'obtention du soutien de l'industrie pour les changements fondamentaux qui permettront d'utiliser et d'améliorer l'infrastructure actuelle, donneront une plus grande fonctionnalité au nouveau système et réduiront les risques et les coûts de la mise en œuvre. L'ACP élabore les normes ISO 20022 pour le Canada. En 2016, l'ACP publiera les normes pour les messages de TAF, y compris le cadre de règles, à l'usage de l'industrie. Nous publierons aussi l'échange de données informatisées (EDI) ISO 20022 et les messages et normes du STPGV à titre informatif seulement. La norme ISO 20022 est mise en œuvre au moyen d'une approche dictée par le marché qui entraîne une part d'incertitude dans le taux d'adoption par les institutions financières. L'ACP se chargera de l'information et fera la promotion de la demande de service par l'intermédiaire de ses services de sensibilisation et de ses services à la clientèle, tout en se concentrant sur l'opérationnalisation du soutien de la norme pour les adopteurs précoces. L'ACP fournira une orientation stratégique pour la norme ISO 20022 et gèrera l'adoption dans l'industrie grâce au Programme de modernisation et à son modèle de gouvernance.

#### PRINCIPALES INITIATIVES DE 2016

- **Programme de modernisation** : La vision de l'écosystème des paiements canadien a été élaborée en 2015 et sera largement collectivisée pour la faire accepter par les intervenants essentiels en 2016. L'ACP analysera et définira les exigences, et élaborera une conception théorique en 2016 et 2017. La conception comprendra des exigences opérationnelles de haut niveau et un carnet de route du changement, une analyse de l'incidence de la solution privilégiée et un argumentaire de haut niveau pour passer à l'étape suivante du Programme de modernisation. Le modèle de gouvernance du programme évoluera en fonction des stades de projet à venir; et une approche de financement sera achevée.
- **Politique et recherche** : La recherche sera centrée sur l'analyse des principales caractéristiques d'un système de paiement canadien modernisé, sur l'analyse quantitative des systèmes actuels de mesure des risques pour mieux comprendre comment les atténuer dans un nouveau système, et sur la coordination avec les chercheurs d'autres établissements. Le travail d'élaboration de politiques sera centré sur les principales fonctions requises dans les systèmes de base, la mesure de l'accès à ces systèmes et les moyens d'accès, et les rôles de l'ACP dans la prestation des services.
- **ISO 20022 pour le Transfert automatisé de fonds** : Les messages ISO 20022 et le cadre de règles pour le Transfert automatisé de fonds (TAF) seront approuvés et publiés en 2016. L'ACP entreprendra la promotion de la norme et la sensibilisation de l'industrie pour encourager l'adoption de la norme en plus de la rendre opérationnelle. L'ACP continuera d'explorer les possibilités d'une utilisation accrue de la norme ISO 20022.
- **Cadre analytique des règlements administratifs et des règles** : La modernisation de l'écosystème des paiements devrait entraîner des changements dans les règlements administratifs, règles et normes. Cette initiative consiste à examiner et à remplir un répertoire de règlements administratifs, règles et normes de l'ACP dans un cadre pouvant servir à l'analyse de l'incidence des choix et des compromis.
- **Actualisation de l'image de marque de l'ACP** : Cette initiative consiste à renouveler l'image de marque actuelle de l'ACP pour appuyer le Plan organisationnel et la modernisation. La portée comprendra le changement du nom commercial qui deviendra « Paiements Canada » et une mise à jour du site Web en fonction de l'actualisation de l'image de marque pour refléter notre nouvelle orientation, les changements apportés à notre gouvernance, et notre vision.

## II. Exploiter et améliorer

Ce résultat désiré à long terme se décrit comme suit :

EXPLOITER ET AMÉLIORER	OBJECTIFS 2016 À 2020
<p><i>Veiller à ce que nos systèmes actuels de compensation et de règlement des paiements, ainsi que les règles et les normes qui les appuient, répondent à des normes mondiales de sécurité, d'efficacité et d'efficacité.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Observer les normes de l'infrastructure des marchés financiers de la Banque du Canada.</i></li> <li>• <i>Harmoniser nos pratiques en matière de résilience et de risques avec l'appétit pour le risque de l'ACP et les pratiques exemplaires.</i></li> <li>• <i>Améliorer nos services et notre collaboration avec les participants et les intervenants.</i></li> </ul>

Ce résultat se concentre sur l'état actuel des systèmes et des risques opérationnels pour veiller au respect des exigences de la sécurité, du bien-fondé et de l'efficacité grâce à une technologie de pointe et à des règles systémiques, et en apportant des améliorations pour répondre aux besoins opérationnels. Il vise aussi à ce que nos systèmes et le cadre de règles qui les appuie respectent les normes de la Banque du Canada applicables aux systèmes d'importance systémique, notamment les exigences relatives à la technologie, à l'accessibilité, à une plus forte résilience et à une meilleure sécurité. La gestion des relations, qui est une activité essentielle alors que nous naviguons vers la modernisation de l'ACP, permet aussi de veiller à ce que les risques relatifs à la perte de soutien aux participants et aux intervenants et à la pertinence sur le marché soient pris en compte.

### NORMES DE LA BANQUE DU CANADA POUR LES INFRASTRUCTURES DES MARCHÉS FINANCIERS

En décembre 2012, la Banque du Canada a appliqué une nouvelle orientation internationale plus rigoureuse à ses normes régissant les systèmes d'importance systémique et elle devrait bientôt publier des normes pour les systèmes de paiement prééminents. L'ACP travaille à l'atteinte de ces exigences plus élevées. Le STPGV observe déjà ou observe généralement toutes les principales normes, et notre objectif est d'observer le reste des normes d'ici la fin de 2017. Cela comprend la hausse du niveau de maturité de nos pratiques de gestion des risques d'entreprise et de nos cadres de conformité au cours des deux prochaines années et l'achèvement de l'accumulation des réserves financières requises.

L'ACP effectuera une évaluation officielle du SACR en fonction des nouvelles normes prééminentes et élaborera un plan pour cerner et combler les lacunes. Le respect de ces normes devrait être une initiative pluriannuelle et nécessitera l'apport de mises à niveaux au système et à l'infrastructure.

### PRATIQUES EN MATIÈRE DE RÉSILIENCE ET DE RISQUES

L'ACP a élaboré une stratégie en matière de résilience et de sécurité en 2015, laquelle établit le carnet de route pour d'importants investissements technologiques dans les systèmes actuels de 2016 à 2018. Ces investissements augmenteront la résilience et les capacités de reprise après sinistre de l'infrastructure de base et amélioreront notre aptitude à résister aux cyberincidents et y réagir, pendant la mise en œuvre des nouveaux systèmes dans le cadre du Programme de modernisation.

### AMÉLIORATIONS DES SERVICES ET COLLABORATION

L'ACP cherche avant tout à s'assurer que les services existants demeurent actuels et que la fonctionnalité est rehaussée là où il y a des besoins opérationnels (p. ex., échange d'images de chèque). Dans les dernières années du plan, l'amélioration continue des systèmes fera l'objet d'une évaluation critique en fonction de l'avancement du Programme de modernisation pour s'assurer que les investissements sont effectués de la manière la plus efficace.

## Association canadienne des paiements Plan organisationnel de 2016 à 2020

Au cours des cinq prochaines années, un programme de mobilisation amélioré et plus officiel des participants et des intervenants est un élément clé, alors que nous faisons la transition vers une ACP modernisée dotée d'un nouveau modèle de gouvernance. Des relations ciblées plus approfondies nous aideront dans notre Programme de modernisation et implanteront notre souci renouvelé du service à la clientèle.

### PRINCIPALES INITIATIVES DE 2016

- **Gestion du risque de l'entreprise (GRE) :** L'ACP s'est engagée à élaborer un nouveau cadre de tolérance au risque approuvé par le conseil d'administration en 2016, dans le contexte des améliorations de la GRE. On effectuera une évaluation du SACR en fonction des nouvelles normes prééminentes et l'on élaborera un plan pour combler les lacunes cernées.
- **Cadre de conformité amélioré :** En vue de rehausser le niveau de maturité, le cadre de conformité actuel applicable à l'organisation et aux participants fera l'objet d'un examen et d'améliorations afin que le programme soit défini et documenté plus clairement, efficace, actuel et bien aligné sur l'audit interne de l'ACP et les programmes de risques. L'année 2016 est centrée sur la définition des améliorations à apporter aux modèles actuels et sur le lancement de la mise en œuvre des modifications proposées sur une période de plusieurs années.
- **Amélioration de la résilience :** L'année 2016 est la première année d'une initiative pluriannuelle visant à améliorer nos capacités en matière de disponibilité et de résilience conformément à notre appétit pour le risque. Les initiatives pour 2016 sont les suivantes :
  - Améliorer le rétablissement de la résilience au centre d'exploitation secondaire de l'ACP grâce au perfectionnement de l'infrastructure, à l'amélioration de l'exécution du plan de reprise après sinistre, et à l'augmentation de la capacité opérationnelle.
  - Améliorer la façon dont nous gérons les incidents de cybersécurité en perfectionnant les processus, les outils de détection et les exercices.
- **Mettre en œuvre un programme de mobilisation des participants et des intervenants.** L'ACP fera la mise en œuvre d'un programme officiel de mobilisation des participants et des intervenants en vue d'améliorer notre influence et la mobilisation.
- **Présenter un congrès Panorama paiements 2016 influente et de grande qualité.** En plus de travailler à la prestation d'un congrès réussi sur les paiements en juin 2016, l'ACP change le format du congrès, lequel se tiendra désormais à tous les ans plutôt qu'à tous les deux ans. Le congrès, qui proposera un programme plus vaste et plus intéressant, devrait attirer un plus grand auditoire.

### III. Transition et renouvellement

Ce résultat désiré à long terme se décrit comme suit :

TRANSITION ET RENOUVELLEMENT	OBJECTIFS 2016 À 2020
<p><i>Transformer nos processus, notre culture, notre capacité et notre structure pour appuyer la modernisation et l'excellence.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Mettre la touche finale aux modifications apportées à notre gouvernance.</i></li> <li>• <i>Améliorer nos processus administratifs internes.</i></li> <li>• <i>Optimiser le rendement organisationnel.</i></li> </ul>

Pour que l'ACP réussisse l'exploitation continue, la planification et la mise en œuvre de la modernisation, et pour assurer son fonctionnement efficace à l'avenir, nous devons disposer de la gouvernance et de la capacité interne appropriées. Cela comprend l'achèvement des modifications apportées à la gouvernance, l'ajout de ressources supplémentaires, l'amélioration de la productivité des ressources existantes et la mobilisation de l'écosystème. La réussite de l'exécution dans les dernières années du plan dépend des fondements établis dans les premières années.

En 2015, nous avons mis en place une nouvelle structure de gouvernance en instaurant un conseil d'administration majoritairement indépendant et un nouveau Comité consultatif des membres (CCM). La transition complète vers cette structure s'effectuera sur une période de trois ans. Nous prévoyons renouveler nos protocoles d'entente avec la Banque du Canada et le ministère des Finances pour 2016, et pour l'examen de la législation en 2018.

En 2016, l'ACP travaille avec le ministère des Finances à la révision de son Règlement administratif sur les finances pour concrétiser un nouveau modèle d'établissement des prix qui permette une plus grande souplesse dans l'établissement des prix des nouveaux services par rapport à ce que permet le modèle actuel. Sous réserve de l'approbation ministérielle du nouveau Règlement administratif sur les finances en 2016, l'ACP devrait mettre en place le nouveau modèle en 2017.

L'année 2016 marquera l'achèvement d'une période de recrutement de deux ans. La priorité sera transférée du développement des capacités à l'amélioration des opérations continues et au renforcement d'une culture d'excellence, de collaboration et de confiance.

L'ACP continue aussi à étayer des fonctions de recherche et de politique pour renforcer les connaissances à l'interne et pour exploiter et partager les connaissances avec nos intervenants. Dans les premières années du plan, la recherche et la politique seront centrées sur le soutien de la modernisation, puisque la recherche est effectuée dans le plus vaste écosystème des paiements.

#### PRINCIPALES INITIATIVES DE 2016

- **Mettre en œuvre les modifications restantes applicables à la gouvernance** : la mise en œuvre de la nouvelle législation, notamment la transition vers une nouvelle structure du conseil et l'amélioration de la capacité (compétences et expertise), était prioritaire en 2015 et continuera de l'être en 2016. On entreprendra une révision et un examen complets des politiques du conseil d'administration; les protocoles d'entente avec le ministère des Finances et la Banque du Canada seront renouvelés; la structure opérationnelle des comités sera examinée et révisée (y compris les modifications correspondantes au Règlement administratif et aux règlements généraux), et le nouveau Règlement administratif sur les finances sera présenté pour approbation ministérielle.
- **Achever le Programme de renouvellement organisationnel** : Le Programme de renouvellement organisationnel en est à sa troisième et dernière année d'amélioration de la capacité et d'harmonisation de la culture à la vision et au plan stratégique de l'ACP. Cette dernière année est centrée sur le leadership, la gestion du risque, la technologie et les opérations, ainsi que l'administration organisationnelle.

## PLAN DES RESSOURCES HUMAINES

Les employés de l'ACP sont à la base de la réussite de l'ACP. Nous sommes reconnus comme un excellent opérateur de systèmes de compensation et de règlement, en partie en raison de l'ampleur des connaissances de notre personnel. D'ici la fin de 2016, nous aurons un effectif permanent de 110 employés à plein temps, comparativement à 101 à la fin de 2015. D'autres ressources sont ciblées par la gestion du risque, la réglementation et la gouvernance; les paiements, la technologie et les relations avec les commettants, et le soutien aux services intégrés. Nous investissons dans le perfectionnement continu de notre personnel pour accroître nos compétences et renforcer la culture du rendement.

L'ACP offre ses services principalement par l'intermédiaire d'employés à plein temps qui sont des spécialistes des activités commerciales uniques de l'ACP et qui comprennent nos participants et nos intervenants. Les besoins à court terme qui nécessitent des ensembles de compétences précises et qui découlent de la charge de travail en période de pointe sont généralement comblés par des employés nommés pour une période déterminée. On fait principalement appel aux fournisseurs stratégiques et aux consultants pour la prestation efficace de services non essentiels. La décision d'avoir recours à différents modèles de dotation dépend de la souplesse requise, des ensembles de compétences accessibles et des gains d'efficacité.

La stratégie pour les ressources du Programme de modernisation fait appel à une combinaison d'employés à plein temps expérimentés, d'employés engagés pour une période déterminée qui détiennent des compétences précises, et de fournisseurs/firmes d'experts-conseils sous contrat conclu par appel d'offres. En 2016, le Programme de modernisation nécessitera environ 15 employés à plein temps, en plus des tiers fournisseurs, pour réaliser la conception théorique. Les compétences et le nombre de ressources requises pour réaliser les prochaines étapes de la modernisation seront déterminés après la conception théorique. On prévoit que le projet continuera de dépendre fortement des consultants externes durant toute la période d'élaboration. À l'approche des étapes de construction et d'exploitation du système, nous déterminerons les besoins opérationnels d'effectif.

# PLAN FINANCIER

---

Le plan financier prévoit les exigences en matière de financement pour la prestation juste et solide des opérations de base, pour le financement de projets visant à soutenir et à améliorer les systèmes de base, et pour le soutien de la modernisation de l'infrastructure de compensation et de règlement de l'ACP. Étant donné que les prévisions financières s'appliquent à une période de cinq ans, des mises à jour seront apportées aux prévisions pour les années à venir à mesure que l'on définit l'ordre de priorité et toute la portée du travail.

## HYPOTHÈSES DE PLANIFICATION

- A. Modernisation :** l'investissement financier dans la modernisation sera important et s'étendra sur plusieurs années. Aux fins du plan organisationnel, les investissements pour l'étude, la portée et la conception sont compris pour les années 2017 à 2020. Les coûts d'immobilisations liées à l'acquisition, à l'élaboration et à la mise en œuvre; les coûts liés au financement; et les coûts des participants ne sont pas compris, puisqu'on ne les connaît pas à l'heure actuelle et qu'ils dépendent de la définition et de l'approbation de la portée des changements et de notre démarche de financement. On prévoit que les ressources financières requises pour les étapes ultérieures proviendront d'emprunts plutôt que de cotisations ou frais d'exploitation.
- B. Personnel :** les estimations financières laissent présumer que nous sommes en mesure d'attirer et de maintenir en poste le personnel de la plus grande qualité dans le cadre d'un mélange de contrats à plein temps, pour une durée déterminée ou de consultation.
- C. Opérations continues :** le plan financier fait ressortir une augmentation initiale des coûts d'exploitation continue conforme aux augmentations de la capacité dans les premières années. Les charges d'exploitation des systèmes actuels se stabiliseront ensuite dans les années ultérieures. Les coûts annuels sont habituellement prévisibles et stables au fil du temps et sont largement fondés sur des hypothèses concernant les hausses de coûts prévues conformément à la technologie et à la main-d'œuvre. Par ailleurs, pour refléter l'engagement envers l'optimisation des ressources et la réalisation d'efficience, les estimations annuelles liées aux dépenses de fonctionnement dans les années après 2016 intègrent des économies annuelles d'efficience.
- D. Réserve de principes de l'infrastructure des marchés financiers :** La réserve de principes de l'infrastructure des marchés financiers (PIMF) comprend l'hypothèse que le SACR sera désigné en tant que système de paiement prééminent et qu'une réserve semblable au STPGV sera requise et a été intégrée dans le plan financier.

## PLAN FINANCIER DE 2016 À 2020

Le plan financier comprend deux éléments clés :

- A.** Les charges d'exploitation requises pour assurer le fonctionnement sûr et efficace des systèmes de base de l'ACP. Les charges d'exploitation de base de l'ACP comprennent les activités quotidiennes des systèmes de compensation et de règlement et les effets comme les ressources humaines (personnel permanent et experts-conseils), l'infrastructure (p. ex., matériel, logiciels et contrats de service), et les installations et l'administration.
- B.** Les coûts du projet pour soutenir et mettre en œuvre les améliorations de service et de rendement, pour transformer l'organisation, et pour permettre la modernisation. Ces investissements sont constitués de projets de développement ainsi que de dépenses en capital qui sont nécessaires pour renforcer la sécurité et le bien-fondé des systèmes de compensation et de règlement du Canada.

Le revenu pour l'ACP est protégé et assuré puisque les institutions qui sont obligatoirement membres de l'ACP doivent aussi financer les opérations de l'ACP.

**TABLEAU 1** BILAN SOMMAIRE DE 2014 À 2020

(en millions)	DONNÉES RÉELLES		DONNÉES PROJÉTÉES				
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>ACTIF</b>							
Encaisse et placements	12,6	16,5	16,8	18,3	20,7	25,4	27,5
Autres éléments d'actif à court terme	3,0	1,8	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3
Immobilisations	7,6	6,5	10,8	14,8	18,8	22,8	26,8
<b>TOTAL DE L'ACTIF</b>	<b>23,2</b>	<b>24,9</b>	<b>29,9</b>	<b>35,4</b>	<b>41,8</b>	<b>50,5</b>	<b>56,6</b>
<b>PASSIF</b>							
Comptes à payer et autres créditeurs	3,7	3,6	3,8	3,4	3,5	5,2	5,5
Incitatif versé au locataire	2,1	1,7	1,5	1,3	1,0	0,8	0,6
Autres éléments de passif	1,4	1,7	0,9	1,0	1,0	1,1	1,1
<b>TOTAL DU PASSIF</b>	<b>7,2</b>	<b>7,0</b>	<b>6,2</b>	<b>5,6</b>	<b>5,6</b>	<b>7,1</b>	<b>7,2</b>
<b>TOTAL DE L'ACTIF NET</b>	<b>16,1</b>	<b>17,8</b>	<b>23,6</b>	<b>29,7</b>	<b>36,2</b>	<b>43,5</b>	<b>49,3</b>
<b>TOTAL DU PASSIF ET DE L'ACTIF NET</b>	<b>23,2</b>	<b>24,9</b>	<b>29,9</b>	<b>35,4</b>	<b>41,8</b>	<b>50,5</b>	<b>56,6</b>

**TABLEAU 2** ÉTAT DES RÉSULTATS SOMMAIRES DE 2014 À 2020

(en millions)	DONNÉES RÉELLES		BUDGET				
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>REVENUS</b>							
Cotisations/frais	30,1	34,0	47,7	51,5	53,5	54,5	54,5
Revenus autres que les cotisations	2,6	2,4	2,9	2,5	2,5	2,5	2,5
<b>TOTAL DES REVENUS</b>	<b>32,7</b>	<b>36,4</b>	<b>50,6</b>	<b>54,0</b>	<b>56,0</b>	<b>57,0</b>	<b>57,0</b>
<b>DÉPENSES</b>							
Charges d'exploitation	25,1	28,1	35,3	37,0	39,0	40,0	40,0
Projets	2,5	1,9	4,4	4,0	4,0	4,0	4,0
Modernisation <sup>1</sup>	0,3	2,9	8,5	10,0	10,0	10,0	10,0
<b>TOTAL DES DÉPENSES</b>	<b>27,9</b>	<b>32,9</b>	<b>48,2</b>	<b>51,0</b>	<b>53,0</b>	<b>54,0</b>	<b>54,0</b>
<b>EXCÉDENT/(DÉFICIT)</b>	<b>4,8</b>	<b>3,5</b>	<b>2,4</b>	<b>3,0</b>	<b>3,0</b>	<b>3,0</b>	<b>3,0</b>
Constitution d'une réserve de PIMF	(2,4)	(2,4)	(2,4)	(3,0)	(3,0)	(3,0)	(3,0)
<b>EXCÉDENT NET/(DÉFICIT) APRÈS TRANSFERT</b>	<b>2,4</b>	<b>1,1</b>	-	-	-	-	-

*Note 1: exclut les coûts d'immobilisations pour l'acquisition ou la construction de systèmes*

## Association canadienne des paiements

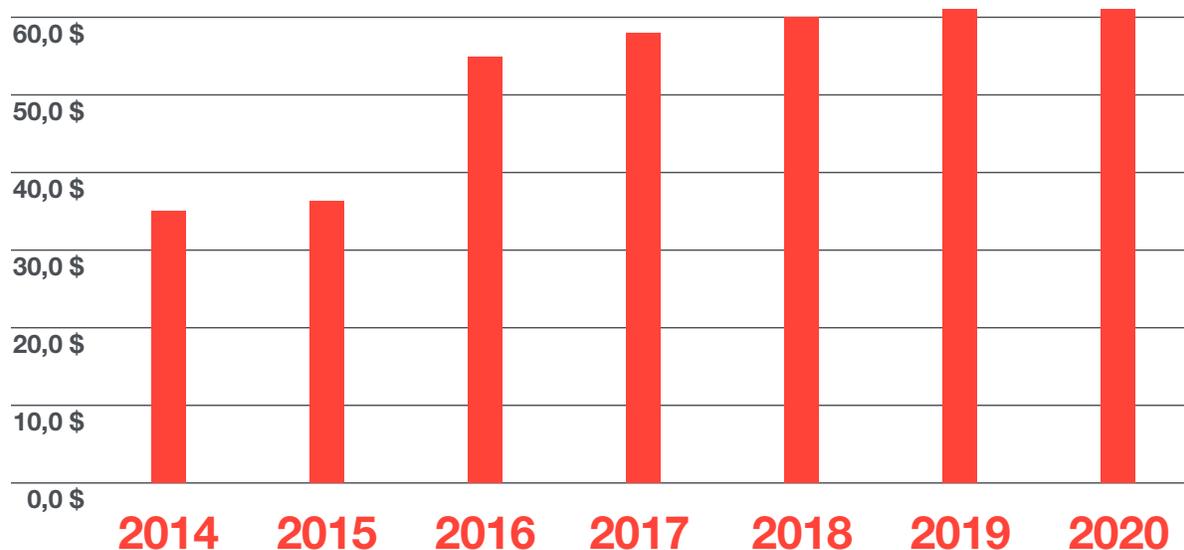
### Plan organisationnel de 2016 à 2020

Pour la période de 2016 à 2020, les charges d'exploitation représentent environ 70 à 75 % des dépenses annuelles de l'ACP. Les coûts spécifiques dignes de mention sont notamment les salaires et les charges sociales, les télécommunications et l'infrastructure de TI, les locaux, les services professionnels, la gouvernance et l'administration. Les principaux effets qui influent sur les charges d'exploitation de 2016 à 2020 sont notamment l'incidence de la capacité accrue, découlant de l'ajout de postes, ainsi que les investissements requis dans l'environnement de technologie de l'ACP.

Les PIMF sur le risque général d'entreprise exigent que l'ACP établisse une réserve dans laquelle elle peut puiser des fonds pour continuer d'assurer des services essentiels lorsque se matérialisent des risques commerciaux. Le financement continu des réserves de PIMF de 2016 à 2020 tient compte de ce qui suit :

- A. La réserve du STPGV a été établie en 2013, et le fonds de réserve sera réévalué en 2017. Une partie de la réserve de PIMF reflète une augmentation présumée du fonds de réserve par rapport au bureau actuel. L'augmentation de la réserve du STPGV s'étalerait sur la période de 2018 à 2020.
- B. La création d'une réserve à l'appui du SACR en tant que système prééminent.

### TOTAL DES DÉPENSES DE 2014 À 2020



**TABLEAU 3 BUDGET D'INVESTISSEMENT**

(en millions)	DONNÉES RÉELLES		BUDGET				
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>PROJETS D'INVESTISSEMENT</b>	4,7	1,0	4,3	4,0	4,0	4,0	4,0
<b>Total des dépenses d'investissement</b>	<b>4,7 \$</b>	<b>1,0 \$</b>	<b>4,3 \$</b>	<b>4,0 \$</b>	<b>4,0 \$</b>	<b>4,0 \$</b>	<b>4,0 \$</b>

**Association canadienne des paiements**

Plan organisationnel de 2016 à 2020

Le tableau 3 présente le total des sorties de fonds pour les dépenses d'investissement. En 2016, des dépenses d'investissement seront engagées pour améliorer la résilience et la reprise après sinistre. En 2017, on apportera d'autres améliorations pour accroître la disponibilité des systèmes. Après 2016, les dépenses d'investissement reflètent les mises à niveau visant à actualiser les logiciels et le matériel pour faire en sorte qu'ils demeurent à jour.

**PLAN DE MODERNISATION**

L'élaboration d'une infrastructure publique de compensation et de règlement modernisée devrait être une entreprise considérable dont la réalisation nécessitera des ressources importantes et un investissement financier sur un certain nombre d'années.

Le travail de modernisation prévu en 2016 coûtera 8,5 millions de dollars, la majorité des fonds étant consacrés à l'élaboration du plan conceptuel des systèmes de compensation et de règlement modernisés.

Les coûts globaux de la modernisation pour l'ACP seront relativement peu importants en comparaison des coûts de la mise à niveau des systèmes et des connexions à l'ACP pour les participants. On considère que ces coûts font partie des activités de modernisation. Le coût différentiel pour les participants individuels découlant du plus vaste Programme de modernisation dépendra de la mesure du développement requis pour exploiter les capacités de l'infrastructure modernisée dans l'infrastructure et les systèmes des participants. Les coûts pour l'ACP et les institutions financières seront définis de façon plus explicite dans le plan organisationnel de 2017 à 2021.

ANNEXE I

# ÉQUIPE DE L'ACP

---

## CONSEIL D'ADMINISTRATION DE L'ACP

---

**Eileen Mercier**

administratrice professionnelle — présidente et administratrice indépendante

**Malcolm Knight**

Centre pour l'innovation dans la gouvernance internationale – vice-président et administrateur indépendant

**Gerry Gaetz**

président et de chef de la direction, ACP

**Lib Gibson**

enseignante et administratrice — administratrice indépendante

**Brenda Clark**

Banque Canadienne Impériale de Commerce – administratrice membre

**Chuck Hounsell**

Banque Toronto-Dominion — administrateur membre

**Sean Lesy**

Alberta Central — administrateur membre

**Stewart MacKinnon**

Stewart MacKinnon Consulting Limited (SMC) — administrateur indépendant

**Ron Matthews**

conseiller industriel indépendant — administrateur indépendant

**Dina Palozzi**

Paladina Management Consulting Services — administratrice indépendante

**Curtis Stange**

Alberta Treasury Branches — administrateur membre

**Doug Steiner**

BEworks Inc./Kakayshun Corp. — administrateur indépendant

**Stephanie Zee**

Citibanque Canada — administratrice membre

## ÉQUIPE DE LA HAUTE DIRECTION DE L'ACP

---

**Gerry Gaetz**

président et chef de la direction

**Justin Ferrabee**

chef des Opérations

**Anne Butler**

vice-présidente, avocate-conseil et secrétaire générale

**Paul Hardy**

chef des finances

**Doug Kreviazuk**

vice-président, Compensation et règlement de prochaine génération

**Carol Ann Northcott**

vice-présidente, Risques, sécurité et recherche, et dirigeante principale de la gestion des risques

**Jan Pilbauer**

vice-présidente, Paiements et technologie de l'information, et dirigeante principale de l'information

**Jeff van Duynhoven**

directeur général, Programme de modernisation

## COMITÉ CONSULTATIF DES INTERVENANTS

---

**Brent Mizzen (président)**

Association canadienne des compagnies  
d'assurances de personnes

**Bill Piggot (vice-président)**

ADP Canada

**Doug Bruce**

Fédération canadienne  
de l'entreprise indépendante

**Pat Daley**

Deloitte

**Brenda Gibson**

Wawanesa Assurance

**Jean Hope**

province de la Colombie-Britannique

**Caroline Hubberstey**

Association Interac

**Sue Hutchison**

D+H Canada

**Ritu Khanna**

PayPal Canada

**Luc Lalonde**

Société canadienne des postes

**Mimi Lepage**

Services publics et  
Approvisionnement Canada

**Sean Lesy (conseil de l'ACP)**

Alberta Central

**John McKenzie**

Caisse canadienne  
de dépôt de valeurs Itée

**Don Mercer**

Conseil des consommateurs du Canada

**Tom Morrison**

Association for Financial Professionals  
of Canada (Suncor Energy)

**Angela Richardson**

Association canadienne du gaz  
(Union Gaz Limited)

**Jacques St Amant**

Centre pour la défense de l'intérêt public

**Peter Thom**

Bell Canada

**Hugues Vaillancourt (observateur)**

ministère des Finances Canada

**David Wilkes**

Conseil canadien du commerce de détail

**Stephanie Zee (conseil de l'ACP)**

Citibanque Canada

## COMITÉ CONSULTATIF DES MEMBRES

---

**Carolyn Burke**

Banque Royale du Canada

**Patrice Dagenais (vice-président)**

Fédération des caisses Desjardins du Québec

**Charles Alexander**

Citibanque Canada

**Amy Altersohn**

JPMorgan Chase Bank, National Association

**Diane Davies**

Banque canadienne de l'Ouest

**Nathalie Généreux**

Banque Laurentienne du Canada

**Brian Guillemin**

Association des services financiers Concentra

**Maureen Jarvis**

Bank of America, National Association

**Erminia (Ernie) Johansson**

Banque de Montréal

**Grahame Johnson**

Banque du Canada

**Rizwan Khalfan**

Banque Toronto-Dominion

**Charaka Kithulegoda**

Banque Tangerine

**Stephen Lacelle**

Banque Nationale du Canada

**Rania Llewellyn**

Banque de Nouvelle-Écosse

**David Losier**

La Fédération des caisses populaires  
acadiennes Limitée

**Todd Roberts**

Banque Canadienne Impériale de Commerce

**Oscar van der Meer**

Central 1 Credit Union

**Ed White**

Banque HSBC Canada

**Mingxuan (William) Zhu**

Banque industrielle et commerciale  
de Chine (Canada)

ANNEXE II

# PRIORITÉS POUR 2016

---

Le tableau suivant résume les priorités de l'organisation pour 2016. Détails des objectifs et cibles figurant dans le plan quinquennal.

## OBJECTIFS

## INITIATIVES ET CIBLES POUR 2016

**Moderniser :** Mener à un système canadien de paiements plus sûr et plus efficace. Elle rehaussera aussi notre aptitude à influencer le système de paiements dans l'intérêt de tous les Canadiens.

1. Moderniser les systèmes de paiement de base, y compris les politiques, règles, normes et infrastructure technologique.

- *La vision est soutenue par les participants et les intervenants essentiels de l'industrie.*
- *La conception théorique est élaborée en collaboration avec l'industrie.*
- *Le modèle de gouvernance de programme a évolué.*
- *Une démarche de financement viable est élaborée.*
- *Les messages ISO 20022 pour les TAF sont publiés.*
- *Un cadre analytique de règlements administratifs et de règles est élaboré.*
- *L'image de marque de l'ACP est actualisée.*

**Exploiter et améliorer :** Veiller à ce que nos systèmes actuels de compensation et de règlement des paiements, ainsi que les règles et les normes qui les appuient, répondent à des normes mondiales de sécurité, d'efficacité et d'efficacité.

1. Observer les normes de l'infrastructure des marchés financiers de la Banque du Canada.

2. Harmoniser nos pratiques en matière de résilience et de gestion du risque avec l'appétit pour le risque de l'ACP et les pratiques exemplaires.

3. Améliorer nos services et notre collaboration avec les participants et les intervenants.

- *Les systèmes de paiement surpassent les cibles de disponibilité des services.*
- *Le conseil d'administration a approuvé le nouvel appétit pour le risque.*
- *Le cadre de conformité est élaboré.*
- *Amélioration de la résilience :*
- *Amélioration du centre de traitement secondaire.*
- *Amélioration du traitement des cyberincidents.*
- *La recherche produit des publications et des mobilisations périodiques et influentes.*
- *Mise en œuvre d'un programme de mobilisation des participants et des intervenants.*
- *Présentation d'une Conférence Panorama paiements (CPP) 2014 influente et de grande qualité.*

**Transition et renouvellement :** Transformer nos processus, notre culture, notre capacité et notre structure pour appuyer la modernisation et l'excellence.

1. Mettre la touche finale aux modifications apportées à notre gouvernance.

2. Améliorer nos processus administratifs internes.

3. Optimiser le rendement organisationnel.

- *Mise en œuvre des modifications restantes applicables à la gouvernance.*
- *Approbation du premier plan organisationnel par le ministre des Finances.*
- *Achèvement du Programme de renouvellement organisationnel.*

ANNEXE III  
ÉTATS  
FINANCIERS  
DE 2014

---

États financiers

# **ASSOCIATION CANADIENNE DES PAIEMENTS**

Exercice clos le 31 décembre 2014



**KPMG s.r.l./S.E.N.C.R.L.**  
Bureau 1800  
150, rue Elgin  
Ottawa (Ontario) K2P 2P8  
Canada

Téléphone (613) 212-KPMG (5764)  
Télécopieur (613) 212-2896  
Internet [www.kpmg.ca](http://www.kpmg.ca)

## **RAPPORT DES AUDITEURS INDÉPENDANTS**

Aux membres de l'Association canadienne des paiements

Nous avons effectué l'audit des états financiers ci-joints de l'Association canadienne des paiements, qui comprennent l'état de la situation financière au 31 décembre 2014, les états des résultats, de l'évolution des actifs nets et des flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, ainsi que les notes, qui comprennent un résumé des principales méthodes comptables et d'autres informations explicatives.

### *Responsabilité de la direction pour les états financiers*

La direction est responsable de la préparation et de la présentation fidèle de ces états financiers conformément aux Normes comptables canadiennes pour les organismes sans but lucratif, ainsi que du contrôle interne qu'elle considère comme nécessaire pour permettre la préparation d'états financiers exempts d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs.

### *Responsabilité des auditeurs*

Notre responsabilité consiste à exprimer une opinion sur les états financiers sur la base de notre audit. Nous avons effectué notre audit selon les normes d'audit généralement reconnues du Canada. Ces normes requièrent que nous nous conformions aux règles de déontologie et que nous planifions et réalisons l'audit de façon à obtenir l'assurance raisonnable que les états financiers ne comportent pas d'anomalies significatives.

Un audit implique la mise en œuvre de procédures en vue de recueillir des éléments probants concernant les montants et les informations fournis dans les états financiers. Le choix des procédures relève de notre jugement, et notamment de notre évaluation des risques que les états financiers comportent des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs. Dans l'évaluation de ces risques, nous prenons en considération le contrôle interne de l'entité portant sur la préparation et la présentation fidèle des états financiers afin de concevoir des procédures d'audit appropriées aux circonstances, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne de l'entité. Un audit comporte également l'appréciation du caractère approprié des méthodes comptables retenues et du caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, de même que l'appréciation de la présentation d'ensemble des états financiers.

Nous estimons que les éléments probants que nous avons obtenus sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion d'audit.



*Opinion*

À notre avis, les états financiers donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle de la situation financière de l'Association canadienne des paiements au 31 décembre 2014, ainsi que des résultats de son exploitation, de l'évolution de son actif net et de ses flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, conformément aux Normes comptables canadiennes pour les organismes sans but lucratif.

*KPMG A.R.L. / S.É.N.C.R.L.*

Comptables professionnels agréés, experts-comptables autorisés

Le 17 février 2015

Ottawa, Canada

# ASSOCIATION CANADIENNE DES PAIEMENTS

État de la situation financière  
(en milliers des dollars)

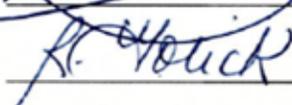
Au 31 décembre 2014, avec informations comparatives de 2013

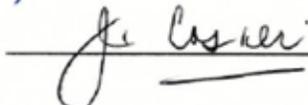
	2014	2013 (note 2)
<b>Actif</b>		
Actif à court terme		
Espèces	12 619 \$	11 356 \$
Débiteurs	2 418	199
Charges payées d'avance	625	621
	<u>15 662</u>	<u>12 176</u>
Immobilisations et actifs incorporels (note 3)	7 567	4 124
	<u>23 229 \$</u>	<u>16 300 \$</u>
<b>Passif et actifs nets</b>		
Passif à court terme		
Créditeurs et charges à payer (note 4)	3 677 \$	2 475 \$
Produits reportés	781	770
	<u>4 458</u>	<u>3 245</u>
Incitatifs à la location (note 5)	2 119	28
Passif au titre des prestations constituées (note 6)	590	494
Actifs nets		
Investis en immobilisations	7 567	4 124
Grevés d'affectations d'origine interne (note 7)	4 990	4 047
Non affectés	3 505	4 362
	<u>16 062</u>	<u>12 533</u>
Engagements (note 8)		
	<u>23 229 \$</u>	<u>16 300 \$</u>

Voir les notes afférentes aux états financiers.

Au nom du conseil d'administration,

 \_\_\_\_\_, administrateur

 \_\_\_\_\_, administrateur

 \_\_\_\_\_, administrateur

## ASSOCIATION CANADIENNE DES PAIEMENTS

État des résultats  
(en milliers des dollars)

Exercice clos le 31 décembre 2014, avec informations comparatives de 2013

	Opérations directes SACR		Opérations directes STPGV		Opérations indirectes		Total 2014	Total 2013 (note 2)
	2014	2013	2014	2013	2014	2013		
<b>Produits</b>								
Cotisations	4 780 \$	4 225 \$	12 380 \$	10 363 \$	12 940 \$	12 307 \$	30 100 \$	26 895 \$
Entreprise de services de réseau	489	503	824	873	-	-	1,313	1 376
Droits et abonnements	463	447	-	-	-	-	463	447
Réseau en direct	-	-	-	216	-	-	-	216
Intérêts	-	-	18	9	153	154	171	163
Infrastructure de TI - rejets de débit	29	28	37	29	-	-	66	57
Divers	15	11	65	51	-	-	80	62
NIEC	25	25	-	-	-	-	25	25
Conférence	-	-	-	-	473	-	473	-
	5 801	5 239	13 324	11 541	13 566	12 461	32 691	29 241
<b>Charges</b>								
Salaires et avantages sociaux	3 150	2 655	3 489	3 178	5 639	5 393	12 278	11 226
Infrastructure de TI	772	709	4 007	3 739	722	357	5 501	4 805
Administration générale	413	461	878	828	3 121	2 805	4 412	4 094
Infrastructure/télécom - rejets de débit	520	534	863	1 157	-	-	1 383	1 691
Projets de développement	7	12	56	40	2 692	1 408	2 755	1 460
Locaux	332	322	485	470	564	482	1 381	1 274
Télécommunications	391	372	244	474	57	16	692	862
Conférence	-	-	-	-	429	-	429	-
Frais de gestion de compte	-	-	300	-	-	-	300	-
	5 585	5 065	10 322	9 886	13 224	10 461	29 131	25 412
<b>Excédent des produits par rapport aux charges</b>	216 \$	174 \$	3 002 \$	1 655 \$	342 \$	2 000 \$	3 560 \$	3 829 \$

Voir les notes afférentes aux états financiers.

## ASSOCIATION CANADIENNE DES PAIEMENTS

État de l'évolution des actifs nets  
(en milliers des dollars)

Exercice clos le 31 décembre 2014, avec informations comparatives de 2013

	Investis en immobilisations	Grevés d'une affectation d'origine interne	Non affectés	Total 2014	Total 2013 (note 2)
Actifs nets au début de l'exercice	4 124 \$	4 047 \$	4 286 \$	12 457 \$	8 626 \$
Rajustement conformément à la note 2	–	–	76	76	66
Actifs nets au début de l'exercice, après retraitement	4 124	4 047	4 362	12 533	8 692
Excédent des produits par rapport aux charges					
Opérations directes - SACR	–	–	216	216	174
Opérations directes - STPGV	–	–	3 002	3 002	1 655
Opérations indirectes	–	–	342	342	2 000
	–	–	3 560	3 560	3 829
Avantages sociaux futurs - réévaluations et autres éléments	–	–	(31)	(31)	12
Virement aux actifs grevés d'une affectation d'origine interne (note 7)	–	2 839	(2 839)	–	–
Virement aux actifs nets non affectés (note 7)	–	(1 896)	1 896	–	–
Acquisitions d'immobilisations et actifs incorporels	4 660	–	(4 660)	–	–
Amortissement des d'immobilisations et actifs incorporels	(1 217)	–	1 217	–	–
Actifs nets à la fin de l'exercice	7 567 \$	4 990 \$	3 505 \$	16 062 \$	12 533 \$

Voir les notes afférentes aux états financiers.

## ASSOCIATION CANADIENNE DES PAIEMENTS

État des flux de trésorerie  
(en milliers des dollars)

Exercice clos le 31 décembre 2014, avec informations comparatives de 2013

	2014	2013
		(note 2)
Rentrées (sorties) de fonds liées aux activités suivantes :		
Flux de trésorerie liés aux activités de fonctionnement		
Excédent des produits par rapport aux charges		
Opérations directes - SACR	216 \$	174 \$
Opérations directes - STPGV	3 002	1 655
Opérations indirectes	342	2 000
Ajouter les postes hors trésorerie :		
Amortissement d'immobilisations et actifs incorporels	1 217	1 177
Réévaluations des avantages sociaux futurs et autres éléments	(31)	12
Augmentation (diminution) des incitatifs à la location	2 091	(25)
Change du passif au titre des avantages sociaux futurs	96	40
	6 933	5 033
Variation du fonds de roulement hors caisse lié au fonctionnement		
Diminution (augmentation) des débiteurs	(2 219)	297
Diminution (augmentation) des charges payées d'avance	(4)	34
Augmentation des créditeurs et des charges à payer	1 202	237
Augmentation (diminution) des produits reportés	11	(25)
	(1 010)	543
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement		
Acquisitions d'immobilisations et actifs incorporels	(4 660)	(1 598)
Augmentation des espèces	1 263	3 978
Espèces au début de l'exercice	11 356	7 378
Espèces à la fin de l'exercice	12 619 \$	11 356 \$

Voir les notes afférentes aux états financiers.

# ASSOCIATION CANADIENNE DES PAIEMENTS

Notes afférentes aux états financiers

Exercice clos le 31 décembre 2014 (en milliers des dollars)

---

L'Association canadienne des paiements (l'« Association ») a été constituée en vertu d'une loi du Parlement du Canada. L'Association a pour mission :

- a) d'établir et de mettre en œuvre des systèmes nationaux de compensation et de règlement, ainsi que d'autres arrangements pour effectuer ou échanger des paiements;
- b) de favoriser l'interaction de ses systèmes de compensation et de règlement et des arrangements connexes avec d'autres systèmes ou arrangements relatifs à l'échange, à la compensation et au règlement de paiements;
- c) de favoriser le développement de nouvelles technologies et méthodes de paiement.

Les frais relatifs aux installations centrales automatisées et aux installations de télécommunications des systèmes nationaux de compensation et de règlement sont à la charge de l'Association. La responsabilité de tous les autres frais importants d'exploitation de l'infrastructure de technologie de l'information en lien avec le processus de compensation même revient aux institutions membres.

Conformément à son règlement administratif sur les finances, l'Association est tenue d'établir un budget pour les opérations indirectes, un budget pour les opérations direct du système de transfert de paiements de grande valeur (STPGV), et un budget pour les opérations direct du système automatisé de compensation et de règlement (SACR). L'état des résultats inclut les produits et les charges de chaque activité.

L'Association est un organisme sans but lucratif, aux termes de l'alinéa 149(1)l) de la *Loi de l'impôt sur le revenu* et, pour cette raison, elle n'est pas assujettie à l'impôt sur le revenu.

## 1. Principales conventions comptables

Les états financiers ont été préparés par la direction conformément aux Normes comptables canadiennes pour les organismes sans but lucratif, dont les suivantes qui sont les plus importantes :

- a) Mode de présentation

L'Association comptabilise les apports selon la méthode du report s'appliquant aux organismes sans but lucratif.

- b) Constatation des produits

Les droits sont comptabilisés à titre de produits pendant l'exercice. Les droits reçus d'avance sont inscrits à titre de produits reportés.

Les revenus tirés des conférences sont constatés à titre de produits durant l'année où la conférence a eu lieu.

Tous les autres produits sont comptabilisés dans l'année où le service a été rendu.

# ASSOCIATION CANADIENNE DES PAIEMENTS

Notes afférentes aux états financiers, page 2

Exercice clos le 31 décembre 2014 (en milliers des dollars)

## 1. Principales conventions comptables (suite)

### c) Avantages sociaux futurs

L'Association offre un régime de retraite à cotisations déterminées à tous les employés qui répondent à certains critères d'admissibilité. Elle offre aussi à ses employés un régime à prestations déterminées complémentaire à la retraite visant les soins de santé et l'assurance-vie.

L'Association comptabilise ses obligations et les frais connexes associés aux régimes d'avantages sociaux futurs des employés à mesure que les employés rendent les services nécessaires pour gagner les prestations de retraite et les autres avantages postérieurs à l'emploi, en se fondant sur la plus récente évaluation actuarielle sur base de continuité. L'évaluation actuarielle des obligations au titre des prestations constituées relatives aux prestations de retraite et aux autres avantages sociaux futurs est fondée sur la méthode de répartition des prestations selon les services (laquelle tient compte des estimations de la direction utilisées à des fins de financement, de la croissance d'autres coûts, de l'âge de départ à la retraite des salariés et d'autres facteurs actuariels). Une évaluation actuarielle est effectuée tous les trois ans. Entre les évaluations actuarielles, les états du régime de retraite sont dressés en extrapolant les résultats de la dernière évaluation. Les actifs des régimes d'avantages sociaux futurs sont évalués en utilisant les justes valeurs à la date des états financiers.

Les dépenses associées au régime d'avantages sociaux pour l'année comprennent les coûts de prestation des services et les coûts de comptabilité actuels. Les réévaluations et autres éléments sont comptabilisés directement dans l'état de l'évolution de l'actif net.

Les cotisations que doit verser l'Association au régime à cotisations déterminées sont passées en charges l'année même des cotisations.

### d) Immobilisations et actifs incorporels

Les immobilisations et actifs incorporels sont comptabilisés au coût moins l'amortissement cumulé. L'amortissement est calculé selon la méthode linéaire sur les durées suivantes :

Immobilisations	Durée
Améliorations locatives	durée du bail
Mobilier de bureau	cinq ans
Stratégie technologique	cinq ans

Lorsqu'une immobilisation ne contribue plus à la capacité de l'Association de fournir des services, sa valeur comptable est ramenée à sa valeur résiduelle.

# ASSOCIATION CANADIENNE DES PAIEMENTS

Notes afférentes aux états financiers, page 3

Exercice clos le 31 décembre 2014 (en milliers des dollars)

---

## 1. Principales conventions comptables (suite)

### d) Immobilisations et actifs incorporels (suite)

Le programme de stratégie technologique, qui a été instauré en 2011, a pour objectif l'amélioration des systèmes actuels via le renouvellement et la modernisation de l'infrastructure technologique. Les frais directement imputables à la stratégie technologique et qui produiront des avantages économiques sont comptabilisés au fur et à mesure qu'ils sont engagés, et l'amortissement débute dans l'exercice où l'actif est mis en service.

### e) Charges

Dans l'état des résultats, l'Association présente ses charges par fonction, à l'exception des salaires et des charges sociales, qui sont classés par nature.

Les charges sont ventilées selon la fonction à laquelle elles se rapportent directement.

L'Association ne ventile pas les charges entre les fonctions après leur constatation initiale.

### f) Actifs nets grevés d'une affectation d'origine interne

L'Association restreint l'utilisation d'une partie de ses actifs nets à certaines fins précises. Les charges sont imputées aux opérations au fur et à mesure qu'elles sont engagées et le solde des actifs grevés d'une affectation d'origine interne est réduit en conséquence.

### g) Instruments financiers

Les instruments financiers sont comptabilisés à leur juste valeur au moment de la comptabilisation initiale. Les instruments dérivés autonomes qui ne sont pas désignés comme éléments constitutifs d'une relation de couverture admissible et les instruments de capitaux propres cotés sur un marché actif sont ultérieurement évalués à la juste valeur. Tous les autres instruments financiers sont ultérieurement comptabilisés au coût ou au coût après amortissement, sauf si la direction a choisi de comptabiliser les instruments à la juste valeur. L'Association a choisi de ne pas comptabiliser ces instruments financiers à leur juste valeur.

Les coûts de transaction engagés dans le cadre de l'acquisition d'instruments financiers évalués ultérieurement à la juste valeur sont imputés aux résultats à mesure qu'ils sont engagés. Tous les autres instruments financiers sont ajustés en fonction des coûts de transaction engagés au moment de l'acquisition et des frais de financement, lesquels sont amortis selon la méthode de l'amortissement linéaire.

# ASSOCIATION CANADIENNE DES PAIEMENTS

Notes afférentes aux états financiers, page 4

Exercice clos le 31 décembre 2014 (en milliers des dollars)

---

## 1. Principales conventions comptables (suite)

### g) Instruments financiers (suite)

Les actifs financiers font l'objet d'un test de dépréciation tous les ans à la clôture de l'exercice s'il existe des indications de dépréciation. S'il existe une indication de dépréciation, l'Association détermine s'il y a eu un changement défavorable important dans le calendrier ou le montant prévu des flux de trésorerie futurs au titre de l'actif financier. S'il y a eu un changement défavorable important dans les flux de trésorerie attendus, l'organisme ramène la valeur comptable de l'actif financier au plus élevé des montants suivants : la valeur actualisée des flux de trésorerie attendus, le prix qu'il pourrait obtenir de la vente de l'actif financier ou la valeur de réalisation que l'Association s'attend à obtenir de tout bien affecté en garantie du remboursement de l'actif financier. Si des faits et circonstances donnent lieu à une reprise au cours d'une période ultérieure, une moins-value doit faire l'objet d'une reprise dans la mesure de l'amélioration, la valeur comptable ne devant pas être supérieure à la valeur comptable initiale.

### h) Utilisation d'estimations

La préparation d'états financiers exige que la direction fasse des estimations et pose des hypothèses qui influent sur les montants présentés au titre des actifs et des passifs, sur les informations fournies au sujet des actifs et des passifs éventuels à la date des états financiers ainsi que sur les montants présentés au titre des produits et des charges de l'exercice. Les éléments importants donnant lieu à de telles estimations et hypothèses sont notamment la valeur comptable des actifs et obligations liées aux avantages sociaux futurs. Les résultats réels peuvent varier par rapport à ces estimations. Ces estimations font l'objet d'une révision annuelle et, si des rajustements sont nécessaires, ceux-ci sont inscrits aux états financiers dans la période au cours de laquelle ils deviennent connus.

## 2. Adoption du Chapitre 3463 – Communication de l'information sur les avantages sociaux futurs par les organismes sans but lucratif :

Le 1<sup>er</sup> janvier 2014, l'Association a adopté le nouveau Chapitre 3463 – *Communication de l'information sur les avantages sociaux futurs par les organismes sans but lucratif* de la Partie III du Manuel de CPA Canada – Comptabilité, qui comprend le Chapitre 3462 – *Avantages sociaux futurs*, tel que publié.

En vertu de la nouvelle norme comptable, les gains et pertes actuariels et les coûts des services passés ne doivent plus être reportés et amortis sur des exercices futurs. La provision actuarielle entière, déduction faite des actifs, doit être comptabilisée dans l'état de la situation financière, le coût annuel des prestations doit être comptabilisé dans l'état des résultats et l'évolution des gains et des pertes non amortis doit être comptabilisée dans l'état de l'évolution de l'actif net. De plus, le coût des intérêts et le taux de rendement prévu des actifs du régime sont remplacés par le montant des intérêts net, qui est calculé en appliquant le taux d'actualisation utilisé pour calculer l'obligation nette au titre des prestations déterminées.

## ASSOCIATION CANADIENNE DES PAIEMENTS

Notes afférentes aux états financiers, page 5

Exercice clos le 31 décembre 2014 (en milliers des dollars)

### 2. Adoption du Chapitre 3463 – Communication de l'information sur les avantages sociaux futurs par les organismes sans but lucratif (suite) :

Dans le cas des régimes à prestations déterminées pour lesquels une évaluation actuarielle a déjà été menée à des fins comptables, l'Association a le choix d'opter pour une évaluation actuarielle ou une évaluation comptable. Elle a choisi de mener une évaluation actuarielle aux fins de capitalisation.

L'Association a appliqué la nouvelle norme de manière rétrospective, ce qui a eu les répercussions suivantes :

État de la situation financière, au 31 décembre 2013	Avant retraitement	Retraitement	Après retraitement
Passif au titre des avantages sociaux futurs	570 \$	(76) \$	494 \$

État des résultats, au 31 décembre 2013	Avant retraitement	Retraitement	Après retraitement
Excédent des produits sur les charges	3 831 \$	(2) \$	3 829 \$

État de l'évolution de l'actif net, au 31 décembre 2013	Avant retraitement	Retraitement	Après retraitement
Actif net au début de l'exercice	8 626 \$	66 \$	8 692 \$
Actif net à la fin de l'exercice	12 457	76	12 533

### 3. Immobilisations et actifs incorporels

			2014	2013
	Coût	Amortissement cumulé	Valeur comptable nette	Valeur comptable nette
Mobilier de bureau	929 \$	30 \$	899 \$	51 \$
Améliorations locatives	3 951	1 407	2 544	206
Stratégie technologique	6 286	2 162	4 124	3 867
	11 166 \$	3 599 \$	7 567 \$	4 124 \$

Le prix coûtant et l'amortissement cumulé au 31 décembre 2013 se sont élevés respectivement à 6 506 \$ et à 2 382 \$.

# ASSOCIATION CANADIENNE DES PAIEMENTS

Notes afférentes aux états financiers, page 6

Exercice clos le 31 décembre 2014 (en milliers des dollars)

## 4. Crédoiteurs et charges à payer

Les crédoiteurs et charges à payer comprennent un montant de 26\$ (33 \$ en 2013) au titre des sommes à remettre à l'État, englobant les montants à payer au titre de la taxe de vente harmonisée et les cotisations salariales.

## 5. Incitatifs à la location :

En 2014, l'Association a signé un bail de 10 ans pour la location d'un nouvel espace de bureau. Dans le cadre du bail, l'Association touchera des incitatifs à la location totalisant 2 116 \$. Ces incitatifs comprennent une provision pour améliorations locatives de 1 636 \$ et une période sans loyer totalisant 480 \$. Ces nouveaux incitatifs à la location seront amortis sur la durée du bail, plus la durée de la période sans loyer.

	2014	2013
Provision pour améliorations locatives	1 639 \$	28 \$
Période sans loyer	480	–
	<b>2 119 \$</b>	<b>28 \$</b>

## 6. Avantages sociaux futurs

	Régime d'avantages complémentaires	
	2014	2013
Obligation au titre des prestations constituées/déficit	590 \$	494 \$
Passif au titre des avantages sociaux futurs	590 \$	494 \$

## 7. Actifs nets

Avec les actifs nets, l'Association a pour objectif i) de financer les immobilisations et ses activités futures, ii) de se ménager une marge de manœuvre dans la détermination des cotisations et d'équilibrer celles-ci lorsqu'il peut autrement y avoir une hausse ponctuelle importante et iii) de constituer des fonds au début d'un exercice aux fins de la gestion des flux de trésorerie, au cas où cela serait nécessaire pour financer les activités.

L'Association affecte à l'interne une partie de ses actifs nets à des fins précises. Elle n'est assujettie à aucune autre exigence externe en matière de capital et son approche de gestion du capital demeure inchangée par rapport à l'exercice précédent.

# ASSOCIATION CANADIENNE DES PAIEMENTS

Notes afférentes aux états financiers, page 7

Exercice clos le 31 décembre 2014 (en milliers des dollars)

## 7. Actifs nets (suite)

Les actifs nets grevés d'une affectation interne représentent des sommes grevées d'affectation par le conseil d'administration de l'Association. Au cours de l'exercice, une somme de 2 839 \$ (3 047 \$ en 2013) a été affectée. Une somme de 1 896 \$ (103 \$ en 2013) a été versée dans les actifs nets non affectés; de cette somme, un montant de 1 653 \$ (53 \$ en 2013) a été affecté à des projets de développement et un montant de 194 \$ (50 \$ en 2013) n'a pas été requis aux fins prévues à l'origine.

Au 31 décembre 2014, le total du solde des actifs nets grevés d'affectations d'origine interne s'élevait à 4 990 \$ (4 047 \$ en 2013).

	2014	2013
Projets de développement	439 \$	1 847 \$
Fonds de réserve spécial - IMF	3 600	1 200
Principes pour les IMF - Comblent les écarts	951	1 000
	4 990 \$	4 047 \$

## 8. Engagements

L'Association est liée par des contrats de location-exploitation à long terme visant la location de locaux, la réception de services d'infrastructure et la location de matériel de bureau. Les paiements minimums annuels sont approximativement les suivants :

2015	4 108 \$
2016	4 411
2017	4 338
2018	4 198
2019	4 182
2020 et les années suivantes	4 406
	25 643 \$

# ASSOCIATION CANADIENNE DES PAIEMENTS

Notes afférentes aux états financiers, page 8

Exercice clos le 31 décembre 2014 (en milliers des dollars)

---

## 9. Risques financiers

L'Association ne participe à aucune relation de couverture dans le cadre de ses opérations et ne détient ou n'utilise aucun instrument financier dérivé à des fins de négociations. L'Association estime ne pas encourir de risque important de taux d'intérêt, de change ou de crédit relativement à ses instruments financiers.

## 10. Marge de crédit de fonctionnement

L'Association a contracté un prêt remboursable sur demande de 150 \$. Il s'agit d'un prêt non garanti portant intérêt au taux préférentiel. Le prêt a été autorisé par la banque et est disponible à l'Association pour l'utilisation à tout moment.

## 11. Informations comparatives

Certaines informations comparatives de 2013 ont été reclassées de façon à ce que leur présentation soit conforme celle des états financiers de 2014.

ANNEXE IV  
ÉTATS  
FINANCIERS  
DE 2015

---

États financiers

## **ASSOCIATION CANADIENNE DES PAIEMENTS**

Exercice clos le 31 décembre 2015

## RAPPORT DES AUDITEURS INDÉPENDANTS

Aux membres de l'Association canadienne des paiements

Nous avons effectué l'audit des états financiers ci-joints de l'Association canadienne des paiements, qui comprennent l'état de la situation financière au 31 décembre 2015, les états des résultats, de l'évolution des actifs nets et des flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, ainsi que les notes, qui comprennent un résumé des principales méthodes comptables et d'autres informations explicatives.

### *Responsabilité de la direction pour les états financiers*

La direction est responsable de la préparation et de la présentation fidèle de ces états financiers conformément aux Normes comptables canadiennes pour les organismes sans but lucratif, ainsi que du contrôle interne qu'elle considère comme nécessaire pour permettre la préparation d'états financiers exempts d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs.

### *Responsabilité des auditeurs*

Notre responsabilité consiste à exprimer une opinion sur les états financiers sur la base de notre audit. Nous avons effectué notre audit selon les normes d'audit généralement reconnues du Canada. Ces normes requièrent que nous nous conformions aux règles de déontologie et que nous planifiions et réalisions l'audit de façon à obtenir l'assurance raisonnable que les états financiers ne comportent pas d'anomalies significatives.

Un audit implique la mise en œuvre de procédures en vue de recueillir des éléments probants concernant les montants et les informations fournis dans les états financiers. Le choix des procédures relève de notre jugement, et notamment de notre évaluation des risques que les états financiers comportent des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs. Dans l'évaluation de ces risques, nous prenons en considération le contrôle interne de l'entité portant sur la préparation et la présentation fidèle des états financiers afin de concevoir des procédures d'audit appropriées aux circonstances, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne de l'entité. Un audit comporte également l'appréciation du caractère approprié des méthodes comptables retenues et du caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, de même que l'appréciation de la présentation d'ensemble des états financiers.

Nous estimons que les éléments probants que nous avons obtenus sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion d'audit.

*Opinion*

À notre avis, les états financiers donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle de la situation financière de l'Association canadienne des paiements au 31 décembre 2015, ainsi que des résultats de son exploitation, de l'évolution de ses actifs nets et de ses flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, conformément aux Normes comptables canadiennes pour les organismes sans but lucratif.

*KPMG A.R.L. / S.E.N.C.R.L.*

Comptables professionnels agréés, experts-comptables autorisés

Le 16 février 2016

Ottawa, Canada

# ASSOCIATION CANADIENNE DES PAIEMENTS

État de la situation financière  
(en milliers des dollars)

Au 31 décembre 2015, avec informations comparatives de 2014

	2015	2014
<b>Actif</b>		
Actif à court terme		
Espèces	16 495 \$	12 619 \$
Débiteurs	842	2 418
Charges payées d'avance	1 001	625
	<u>18 338</u>	<u>15 662</u>
Immobilisations et actifs incorporels (note 2)	6 526	7 567
	<u>24 864 \$</u>	<u>23 229 \$</u>
<b>Passif et actifs nets</b>		
Passif à court terme		
Créditeurs et charges à payer (note 3)	3 610 \$	3 677 \$
Produits reportés	1 000	781
	<u>4 610</u>	<u>4 458</u>
Incitatifs à la location (note 4)	1 747	2 119
Passif au titre des prestations constituées (note 5)	683	590
Actifs nets		
Investis en immobilisations	6 526	7 567
Grevés d'affectations d'origine interne (note 6)	7 354	4 990
Non affectés	3 944	3 505
	<u>17 824</u>	<u>16 062</u>
Engagements (note 7)		
	<u>24 864 \$</u>	<u>23 229 \$</u>

Voir les notes afférentes aux états financiers.

Au nom du conseil d'administration,

\_\_\_\_\_, administrateur

\_\_\_\_\_, administrateur

\_\_\_\_\_, administrateur

# ASSOCIATION CANADIENNE DES PAIEMENTS

État des résultats  
(en milliers des dollars)

Exercice clos le 31 décembre 2015, avec informations comparatives de 2014

	Opérations directes SACR		Opérations directes STPGV		Opérations indirectes		Total	Total
	2015	2014	2015	2014	2015	2014		
<b>Produits</b>								
Cotisations	6 200 \$	4 780 \$	12 300 \$	12 380 \$	15 500 \$	12 940 \$	34 000 \$	30 100 \$
Entreprise de services de réseau	519	489	897	824	—	—	1 416	1 313
Droits et abonnements	487	463	—	—	—	—	487	463
Stratégie Tech –rejets débit	177	—	73	—	—	—	250	—
Intérêts	—	—	49	18	132	153	181	171
Infrastructure de TI - rejets de débit	11	29	24	37	—	—	35	66
Divers	19	15	16	65	—	—	35	80
NIEC	19	25	—	—	—	—	19	25
Conférence	—	—	—	—	—	473	—	473
	7 432	5 801	13 359	13 324	15 632	13 566	36 423	32 691
<b>Charges</b>								
Salaires et avantages sociaux	3 279	3 150	4 101	3 489	7 284	5 639	14 664	12 278
Infrastructure de TI	841	772	3 821	4 007	750	722	5 412	5 501
Administration générale	552	413	832	878	4 343	3 121	5 727	4 412
Infrastructure/télécom - rejets de débit	685	520	1 014	863	—	—	1 699	1 383
Projets de développement	216	7	257	56	4 295	2 692	4 768	2 755
Locaux	244	332	339	485	485	564	1 068	1 381
Télécommunications	396	391	281	244	34	57	711	692
Conférence	—	—	—	—	—	429	—	429
Frais de gestion de compte	—	—	600	300	—	—	600	300
	6 213	5 585	11 245	10 322	17 191	13 224	34 649	29 131
<b>Excédent (insuffisance) des produits – par rapport aux charges</b>	1 219 \$	216 \$	2 114 \$	3 002 \$	(1 559) \$	342 \$	1 774 \$	3 560 \$

Voir les notes afférentes aux états financiers.

## ASSOCIATION CANADIENNE DES PAIEMENTS

État de l'évolution des actifs nets  
(en milliers des dollars)

Exercice clos le 31 décembre 2015, avec informations comparatives de 2014

	Investis en immobilisations	Grevés d'une affectation d'origine interne	Non affectés	Total 2015	Total 2014
Actifs nets au début de l'exercice	7 567 \$	4 990 \$	3 505 \$	16 062 \$	12 533 \$
Excédent (insuffisance) des produits par rapport aux charges					
Opérations directes - SACR	–	–	1 219	1 219	216
Opérations directes - STPGV	–	–	2 114	2 114	3 002
Opérations indirectes	–	–	(1 559)	(1 559)	342
	–	–	1 774	1 774	3 560
Avantages sociaux futurs - réévaluations et autres éléments	–	–	(12)	(12)	(31)
Virement aux actifs grevés d'une affectation d'origine interne (note 6)	–	3 021	(3 021)	–	–
Virement aux actifs nets non affectés (note 6)	–	(657)	657	–	–
Acquisitions d'immobilisations et actifs incorporels	749	–	(749)	–	–
Amortissement des d'immobilisations et actifs incorporels	(1 790)	–	1 790	–	–
<b>Actifs nets à la fin de l'exercice</b>	<b>6 526 \$</b>	<b>7 354 \$</b>	<b>3 944 \$</b>	<b>17 824 \$</b>	<b>16 062 \$</b>

Voir les notes afférentes aux états financiers.

# ASSOCIATION CANADIENNE DES PAIEMENTS

État des flux de trésorerie  
(en milliers des dollars)

Exercice clos le 31 décembre 2015, avec informations comparatives de 2014

	2015	2014
Rentrées (sorties) de fonds liées aux activités suivantes		
Flux de trésorerie liés aux activités de fonctionnement		
Excédent (insuffisance) des produits par rapport aux charges		
Opérations directes - SACR	1 219 \$	216 \$
Opérations directes - STPGV	2 114	3 002
Opérations indirectes	(1 559)	342
Ajouter les postes hors trésorerie :		
Amortissement d'immobilisations et actifs incorporels	1 790	1 217
Réévaluations des avantages sociaux futurs et autres éléments	(12)	(31)
Augmentation (diminution) des incitatifs à la location	(372)	2 091
Change du passif au titre des avantages sociaux futurs	93	96
	3 273	6 933
Variation du fonds de roulement hors caisse lié au fonctionnement		
Diminution (augmentation) des débiteurs	1 576	(2 219)
Augmentation des charges payées d'avance	(376)	(4)
Augmentation (diminution) des créditeurs et des charges à payer	(67)	1 202
Augmentation des produits reportés	219	11
	1 352	(1 010)
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement		
Acquisitions d'immobilisations et actifs incorporels	(749)	(4 660)
Augmentation des espèces	3 876	1 263
Espèces au début de l'exercice	12 619	11 356
Espèces à la fin de l'exercice	16 495 \$	12 619 \$

Voir les notes afférentes aux états financiers.

# ASSOCIATION CANADIENNE DES PAIEMENTS

Notes afférentes aux états financiers

Exercice clos le 31 décembre 2015 (en milliers des dollars)

L'Association canadienne des paiements (l'« Association ») a été constituée en vertu d'une loi du Parlement du Canada. L'Association a pour mission :

- a) d'établir et de mettre en œuvre des systèmes nationaux de compensation et de règlement, ainsi que d'autres arrangements pour effectuer ou échanger des paiements;
- b) de favoriser l'interaction de ses systèmes de compensation et de règlement et des arrangements connexes avec d'autres systèmes ou arrangements relatifs à l'échange, à la compensation et au règlement de paiements;
- c) de favoriser le développement de nouvelles technologies et méthodes de paiement.

Les frais relatifs aux installations centrales automatisées et aux installations de télécommunications des systèmes nationaux de compensation et de règlement sont à la charge de l'Association. La responsabilité de tous les autres frais importants d'exploitation de l'infrastructure de technologie de l'information en lien avec le processus de compensation même revient aux institutions membres.

Conformément à son règlement administratif sur les finances, l'Association est tenue d'établir un budget pour les opérations indirectes, un budget pour les opérations direct du système de transfert de paiements de grande valeur (STPGV), et un budget pour les opérations direct du système automatisé de compensation et de règlement (SACR). L'état des résultats inclut les produits et les charges de chaque activité.

L'Association est un organisme sans but lucratif, aux termes de l'alinéa 149(1)l) de la *Loi de l'impôt sur le revenu* et, pour cette raison, elle n'est pas assujettie à l'impôt sur le revenu.

## 1. Principales conventions comptables

Les états financiers ont été préparés par la direction conformément aux Normes comptables canadiennes pour les organismes sans but lucratif, dont les suivantes qui sont les plus importantes :

- a) Mode de présentation

L'Association comptabilise les apports selon la méthode du report s'appliquant aux organismes sans but lucratif.

- b) Constatation des produits

Les droits sont comptabilisés à titre de produits pendant l'exercice. Les droits reçus d'avance sont inscrits à titre de produits reportés.

Les revenus tirés des conférences sont constatés à titre de produits durant l'année où la conférence a eu lieu.

Tous les autres produits sont comptabilisés dans l'année où le service a été rendu.

# ASSOCIATION CANADIENNE DES PAIEMENTS

Notes afférentes aux états financiers, page 2

Exercice clos le 31 décembre 2015 (en milliers des dollars)

## 1. Principales conventions comptables (suite)

### c) Avantages sociaux futurs

L'Association offre un régime de retraite à cotisations déterminées à tous les employés qui répondent à certains critères d'admissibilité. Elle offre aussi à ses employés un régime à prestations déterminées complémentaire à la retraite visant les soins de santé et l'assurance-vie.

L'Association comptabilise ses obligations et les frais connexes associés aux régimes d'avantages sociaux futurs des employés à mesure que les employés rendent les services nécessaires pour gagner les prestations de retraite et les autres avantages postérieurs à l'emploi, en se fondant sur la plus récente évaluation actuarielle sur base de continuité. L'évaluation actuarielle des obligations au titre des prestations constituées relatives aux prestations de retraite et aux autres avantages sociaux futurs est fondée sur la méthode de répartition des prestations selon les services (laquelle tient compte des estimations de la direction utilisées à des fins de financement, de la croissance d'autres coûts, de l'âge de départ à la retraite des salariés et d'autres facteurs actuariels). Une évaluation actuarielle est effectuée tous les trois ans. Entre les évaluations actuarielles, les états du régime de retraite sont dressés en extrapolant les résultats de la dernière évaluation. Les actifs des régimes d'avantages sociaux futurs sont évalués en utilisant les justes valeurs à la date des états financiers.

Les dépenses associées au régime d'avantages sociaux pour l'année comprennent les coûts de prestation des services et les coûts de comptabilité actuels. Les réévaluations et autres éléments sont comptabilisés directement dans l'état de l'évolution de l'actif net.

Les cotisations que doit verser l'Association au régime à cotisations déterminées sont passées en charges l'année même des cotisations.

### d) Immobilisations et actifs incorporels

Les immobilisations et actifs incorporels sont comptabilisés au coût moins l'amortissement cumulé. L'amortissement est calculé selon la méthode linéaire sur les durées suivantes :

Immobilisations	Durée
Améliorations locatives	durée du bail
Mobilier de bureau	cinq ans
Stratégie technologique	cinq ans

Lorsqu'une immobilisation ne contribue plus à la capacité de l'Association de fournir des services, sa valeur comptable est ramenée à sa valeur résiduelle.

# ASSOCIATION CANADIENNE DES PAIEMENTS

Notes afférentes aux états financiers, page 3

Exercice clos le 31 décembre 2015 (en milliers des dollars)

---

## 1. Principales conventions comptables (suite)

### d) Immobilisations et actifs incorporels (suite)

Le programme de stratégie technologique, qui a été instauré en 2011, a pour objectif l'amélioration des systèmes actuels via le renouvellement et la modernisation de l'infrastructure technologique. Les frais directement imputables à la stratégie technologique et qui produiront des avantages économiques sont comptabilisés au fur et à mesure qu'ils sont engagés, et l'amortissement débute dans l'exercice où l'actif est mis en service.

### e) Charges

Dans l'état des résultats, l'Association présente ses charges par fonction, à l'exception des salaires et des charges sociales, qui sont classés par nature.

Les charges sont ventilées selon la fonction à laquelle elles se rapportent directement.

L'Association ne ventile pas les charges entre les fonctions après leur constatation initiale.

### f) Actifs nets grevés d'une affectation d'origine interne

L'Association restreint l'utilisation d'une partie de ses actifs nets à certaines fins précises. Les charges sont imputées aux opérations au fur et à mesure qu'elles sont engagées et le solde des actifs grevés d'une affectation d'origine interne est réduit en conséquence.

### g) Instruments financiers

Les instruments financiers sont comptabilisés à leur juste valeur au moment de la comptabilisation initiale. Les instruments dérivés autonomes qui ne sont pas désignés comme éléments constitutifs d'une relation de couverture admissible et les instruments de capitaux propres cotés sur un marché actif sont ultérieurement évalués à la juste valeur. Tous les autres instruments financiers sont ultérieurement comptabilisés au coût ou au coût après amortissement, sauf si la direction a choisi de comptabiliser les instruments à la juste valeur. L'Association a choisi de ne pas comptabiliser ces instruments financiers à leur juste valeur.

Les coûts de transaction engagés dans le cadre de l'acquisition d'instruments financiers évalués ultérieurement à la juste valeur sont imputés aux résultats à mesure qu'ils sont engagés. Tous les autres instruments financiers sont ajustés en fonction des coûts de transaction engagés au moment de l'acquisition et des frais de financement, lesquels sont amortis selon la méthode de l'amortissement linéaire.

# ASSOCIATION CANADIENNE DES PAIEMENTS

Notes afférentes aux états financiers, page 4

Exercice clos le 31 décembre 2015 (en milliers des dollars)

## 1. Principales conventions comptables (suite)

### g) Instruments financiers (suite)

Les actifs financiers font l'objet d'un test de dépréciation tous les ans à la clôture de l'exercice s'il existe des indications de dépréciation. S'il existe une indication de dépréciation, l'Association détermine s'il y a eu un changement défavorable important dans le calendrier ou le montant prévu des flux de trésorerie futurs au titre de l'actif financier. S'il y a eu un changement défavorable important dans les flux de trésorerie attendus, l'organisme ramène la valeur comptable de l'actif financier au plus élevé des montants suivants : la valeur actualisée des flux de trésorerie attendus, le prix qu'il pourrait obtenir de la vente de l'actif financier ou la valeur de réalisation que l'Association s'attend à obtenir de tout bien affecté en garantie du remboursement de l'actif financier. Si des faits et circonstances donnent lieu à une reprise au cours d'une période ultérieure, une moins-value doit faire l'objet d'une reprise dans la mesure de l'amélioration, la valeur comptable ne devant pas être supérieure à la valeur comptable initiale.

### h) Utilisation d'estimations

La préparation d'états financiers exige que la direction fasse des estimations et pose des hypothèses qui influent sur les montants présentés au titre des actifs et des passifs, sur les informations fournies au sujet des actifs et des passifs éventuels à la date des états financiers ainsi que sur les montants présentés au titre des produits et des charges de l'exercice. Les éléments importants donnant lieu à de telles estimations et hypothèses sont notamment la valeur comptable des actifs et obligations liées aux avantages sociaux futurs. Les résultats réels peuvent varier par rapport à ces estimations. Ces estimations font l'objet d'une révision annuelle et, si des rajustements sont nécessaires, ceux-ci sont inscrits aux états financiers dans la période au cours de laquelle ils deviennent connus.

## 2. Immobilisations et actifs incorporels

			2015	2014
	Coût	Amortissement cumulé	Valeur comptable nette	Valeur comptable nette
Mobilier de bureau	1 032 \$	230 \$	802 \$	899 \$
Améliorations locatives	2 422	227	2 195	2 544
Stratégie technologique	7 044	3 515	3 529	4 124
	10 498 \$	3 972 \$	6 526 \$	7 567 \$

Le prix coûtant et l'amortissement cumulé au 31 décembre 2014 se sont élevés respectivement à 11 166 \$ et à 3 599 \$.

# ASSOCIATION CANADIENNE DES PAIEMENTS

Notes afférentes aux états financiers, page 5

Exercice clos le 31 décembre 2015 (en milliers des dollars)

## 2. Immobilisations et actifs incorporels (suite)

Au cours de l'exercice, l'Association a sorti du bilan des immobilisations corporelles ayant un coût et des amortissements cumulés de 1 417 \$.

## 3. Crédoiteurs et charges à payer

Les crédoiteurs et charges à payer comprennent un montant de 228 \$ (26 \$ en 2014) au titre des sommes à remettre à l'État, englobant les montants à payer au titre de la taxe de vente harmonisée et les cotisations salariales.

## 4. Incitatifs à la location

En 2014, l'Association a signé un bail de 10 ans pour la location d'un nouvel espace de bureau. Dans le cadre du bail, l'Association a reçu des incitatifs à la location totalisant 1 931 \$. Ces incitatifs comprennent une provision pour améliorations locatives de 1 451 \$ et une période sans loyer totalisant 480 \$. Ces nouveaux incitatifs à la location seront amortis sur la durée du bail, plus la durée de la période sans loyer.

	2015	2014
Provision pour améliorations locatives		
Solde au début de l'exercice	1 639 \$	– \$
Ajouts au cours de l'exercice	–	1 639
Ajustements au cours de l'exercice	(188)	–
Amortissement	(139)	–
Solde à la fin de l'exercice	1 312	1 639
Période sans loyer		
Solde au début de l'exercice	480	–
Ajouts au cours de l'exercice	–	480
Amortissement	(45)	–
Solde à la fin de l'exercice	435	480
	<b>1 747 \$</b>	<b>2 119 \$</b>

## 5. Avantages sociaux futurs

	Régime d'avantages complémentaires	
	2015	2014
Obligation au titre des prestations constituées/déficit	683 \$	590 \$
Passif au titre des avantages sociaux futurs	683 \$	590 \$

# ASSOCIATION CANADIENNE DES PAIEMENTS

Notes afférentes aux états financiers, page 6

Exercice clos le 31 décembre 2015 (en milliers des dollars)

## 6. Actifs nets

Avec les actifs nets, l'Association a pour objectif i) de financer les immobilisations et ses activités futures, ii) de se ménager une marge de manœuvre dans la détermination des cotisations et d'équilibrer celles-ci lorsqu'il peut autrement y avoir une hausse ponctuelle importante et iii) de constituer des fonds au début d'un exercice aux fins de la gestion des flux de trésorerie, au cas où cela serait nécessaire pour financer les activités.

L'Association affecte à l'interne une partie de ses actifs nets à des fins précises. Elle n'est assujettie à aucune autre exigence externe en matière de capital et son approche de gestion du capital demeure inchangée par rapport à l'exercice précédent.

Les actifs nets grevés d'une affectation interne représentent des sommes grevées d'affectation par le conseil d'administration de l'Association. Au cours de l'exercice, une somme de 3 021 \$ (2 839 \$ en 2014) a été affectée. Une somme de 657 \$ (1 896 \$ en 2014) a été versée dans les actifs nets non affectés; de cette somme, un montant de 525 \$ (1 653 \$ en 2014) a été affecté à des projets de développement et un montant de 132 \$ (194 \$ en 2014) n'a pas été requis aux fins prévues à l'origine.

Au 31 décembre 2014, le total du solde des actifs nets grevés d'affectations d'origine interne s'élevait à 7 354 \$ (4 990 \$ en 2014).

	2015	2014
Projets de développement	559 \$	439 \$
Fonds de réserve spécial - IMF	6 062	3 600
Principes pour les IMF - Comblent les écarts	733	951
	7 354 \$	4 990 \$

## 7. Engagements

L'Association est liée par des contrats de location-exploitation à long terme visant la location de locaux, la réception de services d'infrastructure et la location de matériel de bureau. Les paiements minimums annuels sont approximativement les suivants :

2016	4 426 \$
2017	4 339
2018	4 199
2019	4 183
2020 et les années suivantes	4 407
	21 554 \$

# ASSOCIATION CANADIENNE DES PAIEMENTS

Notes afférentes aux états financiers, page 7

Exercice clos le 31 décembre 2015 (en milliers des dollars)

---

## 8. Risques financiers

L'Association ne participe à aucune relation de couverture dans le cadre de ses opérations et ne détient ou n'utilise aucun instrument financier dérivé à des fins de négociations. L'Association estime ne pas encourir de risque important de taux d'intérêt, de change ou de crédit relativement à ses instruments financiers.

## 9. Marge de crédit de fonctionnement

L'Association a contracté un prêt remboursable sur demande de 150 \$. Il s'agit d'un prêt non garanti portant intérêt au taux préférentiel. Le prêt a été autorisé par la banque et est disponible à l'Association pour l'utilisation à tout moment.

## 10. Informations comparatives

Certaines informations comparatives de 2014 ont été reclassées de façon à ce que leur présentation soit conforme celle des états financiers de 2015.

ANNEXE V

POLITIQUE  
DE GESTION  
DES RISQUES  
D'ENTREPRISE  
DE L'ACP

---

## OBJECTIVE OF THE CPA'S ENTERPRISE RISK MANAGEMENT

The CPA operates national payments clearing and settlement infrastructures that underpin the Canadian financial system and economy. Risk is the uncertainty that surrounds future events and outcomes. As such, it is inherent in all we do and, therefore, risk management is critical to the CPA fulfilling its core purpose, vision, and strategic plan.<sup>1</sup>

**The objective of the CPA's Enterprise Risk Management (ERM) is to support decision-making in achieving the CPA's core purpose, vision and strategic plan by managing all key risks across the organization in a comprehensive and integrated way.**

In doing this:

- All staff have a framework to confidently identify and manage risks in their day-to-day activities;
- The Executive Leadership Team can confidently and effectively identify, understand and manage risk across the CPA and is able to provide assurance of this to the Board; and
- The Board can confidently provide oversight of risk management.

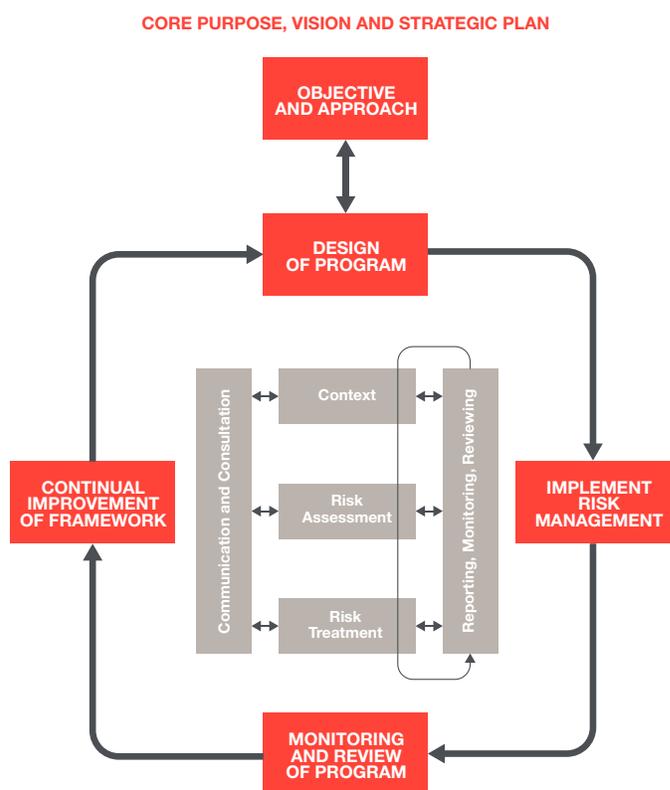
This ERM Policy sets the overall intent and expectations for risk management in the CPA. It is CPA policy to manage risk in accordance with a risk appetite approved by the Board. To do this, the CPA develops strategies to mitigate risk (both probability and impact), and maximizes the positive effects of strategic opportunities. The Board, President and CEO, Chief Risk Officer, Executive Leadership Team and CPA personnel and committees all play a role in this process. The CRO is accountable for this Policy and monitoring adherence to it.

## APPROACH TO ENTERPRISE RISK MANAGEMENT

The ERM program is based on the ISO 31000 standard and is heavily influenced by the Financial Stability Board (2013) "Principles for an Effective Risk Appetite Framework" and Office of the Superintendent Financial Institutions (2013) "Corporate Governance Guideline". It also meets the requirements set out in the CPMI-IOSCO (2012) "Principles for Financial Market Infrastructures".<sup>2</sup>

Figure 1 provides an overview of the elements of the CPA's ERM. The Context includes the CPA's principles (section 3), risk appetite (section 4), key risks and related policies (section 5), and risk management governance (section 6).

**FIGURE 1** ELEMENTS OF CPA'S ERM



<sup>1</sup> The core purpose, vision and strategic plan are grounded in the CPA's legislative mandate. See Appendix 12.1 for a summary of the Strategic Plan.

<sup>2</sup> The Committee on Payments and Market Infrastructures (CPMI) and Technical Committee of the International Organization of Securities Commissions (IOSCO) Principles are the relevant international best practises for the LVTS and are incorporated into the Bank of Canada standards for systemically important financial market infrastructures. The CPMI was previously known as the CPSS; renamed Sept. 2014 (<http://www.bis.org/press/p140901.htm>).

## PRINCIPLES THAT ANCHOR THE CPA'S ERM

<p><b>RISK MANAGEMENT IS ENTERPRISE-WIDE AND DONE IN AN INTEGRATED WAY</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risk management spans all risks across the CPA, including those associated with third party vendors.</li> <li>• We consider how risks in one area impact another; that is, risk is managed in an integrated way, not in silos.</li> </ul>
<p><b>RISK MANAGEMENT SUPPORTS DECISION-MAKING</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risk management is integrated into regular business practises to support decision-making at all levels of the CPA, from business line decisions to strategic planning and performance management.</li> <li>• Risk management is relevant and sized to fit the CPA; that is, it is proportional to the level of risk.</li> </ul>
<p><b>RISK MANAGEMENT IS DYNAMIC</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risk management evolves through continuous learning. We proactively learn from risk events and near misses; incidents of sub-optimal performance are catalysts for improvement.</li> <li>• Risk management facilitates continuous improvement throughout the organization.</li> </ul>
<p><b>RISK MANAGEMENT REQUIRES ACCOUNTABILITY AND TRANSPARENCY</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• There is clear accountability and ownership for all risks.</li> <li>• There is oversight of risk management and independent assurance.</li> <li>• All in the CPA are responsible for identifying and managing risks in their day-to-day activities.</li> </ul>
<p><b>RISK CULTURE IS IMPERATIVE TO SUCCESS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• The CPA rewards good risk management.</li> <li>• Everyone understands their roles and responsibilities as set out by this policy, the CPA's risk appetite, and other supporting risk documentation.</li> <li>• Integrated risk management requires active collaboration and cooperation.</li> <li>• There is open, frank, and respectful dialogue to identify risks and challenge assumptions. Risk issues are communicated in a timely, accurate, and forthright manner to all relevant parties. Bad news is escalated.</li> <li>• There is a spirit of continuous learning.</li> </ul>

## RISK CAPACITY, APPETITE AND LIMITS

All risks at the CPA are managed within a Board approved risk appetite, which is reviewed annually by the Board.

**Risk capacity** is the maximum amount of risk the CPA can assume before breaching constraints that endanger its ability to continue operations.

**Risk appetite** is the amount and type of risk the CPA is willing to pursue, retain, or accept to achieve its core purpose, vision and strategic plan. The risk appetite is developed and established by management and is reviewed and approved by the Board.

**Risk limits** are qualitative and quantitative thresholds derived from the risk appetite that are used to guide day-to-day decision-making. They address upside as well as downside risk.

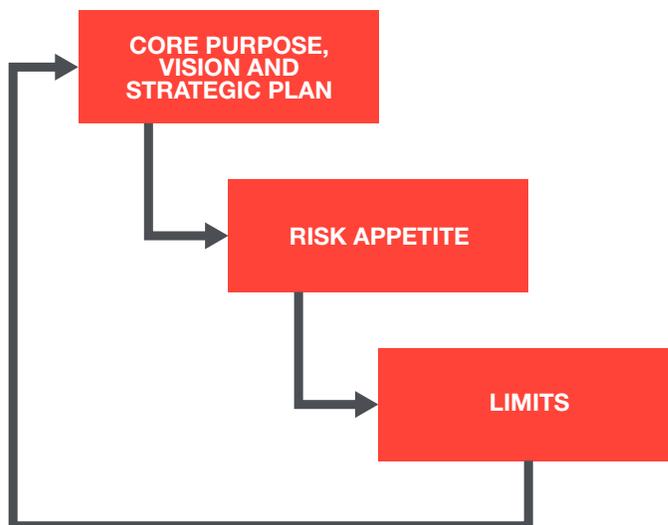
## RISK MANAGEMENT SUPPORTS DECISION-MAKING

In the CPA's approach to risk appetite:

- Risk appetite statements are translated into clear and relevant risk limits. This facilitates discussion and clarity around the strategic plan, and provides a guide for behaviour throughout the firm.
- The appetite and limits are simple and useful for those managing the risks; guide decision-making; and anchor the oversight of risk management by the Board. In this way, appetite and limits provide the basis for integrated risk reporting to the Executive Leadership Team and the Board.
- The appetite and limits are forward looking and subject to scenario analysis which allows them to act as an effective brake against excessive risk-taking behaviour.

In developing the risk appetite and limits, management considers the CPA's risk capacity and the CPA's general attitude toward risk.

Risk Appetite and limits facilitate the **behaviour** needed to achieve the CPA's purpose.



## CPA KEY RISKS AND POLICY GOVERNANCE

The CPA's key risks are well understood throughout the organization and are managed in accordance with clearly articulated policies, guidelines, and/or procedures that are consistent with the CPA's risk appetite.

**RISK MANAGEMENT IS ENTERPRISE-WIDE AND DONE IN AN INTEGRATED WAY**

**Enterprise risk management** is the comprehensive management of all risks to support decision-making in an integrated way to achieve the CPA's mandate and strategic plan.

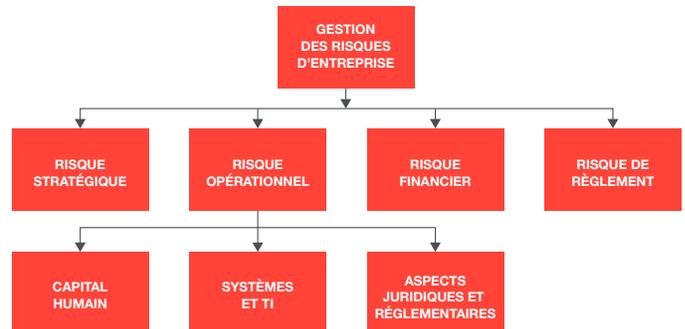
**Strategic risk** is the risk that affects, or is created by, CPA's business strategy and strategic objectives.

**Operational risk** is the risk resulting from inadequate or failed processes, systems and IT, people or policies, or from external events. We consider operational risk from all sources, internal and external. For example, with respect to systems and IT, we consider risk to our systems posed by vendors and participants in our systems.

**Financial risk** is the risk related to financial reporting, market, liquidity and credit risks.

**Settlement risk** is the risk that settlement in CPA operated payments systems will not take place as expected and may result in credit and/or liquidity risk contagion for CPA members.<sup>3</sup>

**Reputational risk** - Since many risks can impact our reputation, all risks must be evaluated in terms of the potential impact on our reputation.



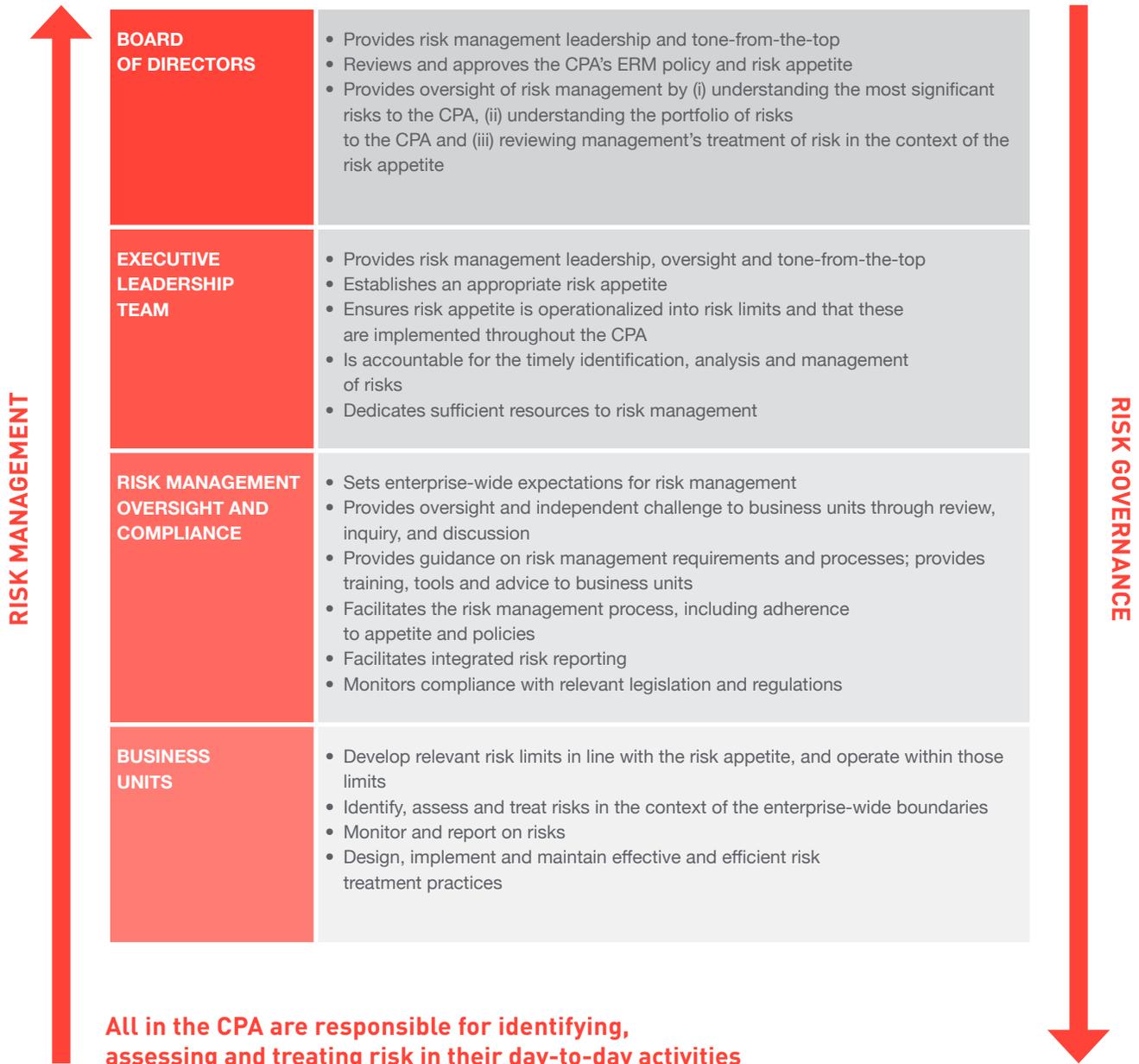
## RISK MANAGEMENT GOVERNANCE

The risk management governance structure establishes roles and responsibilities throughout the organization, from the person in a business unit who makes a decision, right through to the Board who oversees risk management. The CPA follows a “Line of Defence” approach, which distinguishes among three groups or “lines” required to support effective risk management. The first lines of defence are the business units that perform day-to-day risk management – the functions that own and manage risks of relevance to their area of responsibility. The second line performs oversight functions and includes risk management oversight and compliance. The third line provides independent assurance, and includes internal and external audit and other independent assurance providers.

**RISK MANAGEMENT REQUIRES ACCOUNTABILITY AND TRANSPARENCY**

While risk management begins with the business units who are responsible for managing day-to-day risk (in the context of the overall risk appetite), governance of risk management starts with the Board of Directors who are responsible for the oversight of risk management of the CPA. The table below outlines the roles and responsibilities throughout the first and second lines of defense.

<sup>3</sup> Consistent with the definition in CPMI-IOSCO (2012), “Principles for Financial Market Infrastructures”.



**Association canadienne des paiements**  
Plan organisationnel de 2016 à 2020

The Board of Directors has standing committees to assist the Board in fulfilling its responsibilities. The Governance and Risk Committee oversees the performance of risk management and makes recommendations to the Board.

The ELT is collectively responsible for management oversight of risk. All of ELT:

- Provide risk management leadership and tone-from-the-top
- Act in a timely manner to ensure effective risk management of material risk exposures
- Include risk management in performance assessments

Specific responsibilities are laid out in more detail below.

<b>EXECUTIVE LEADERSHIP TEAM</b>	<b>CEO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Overall responsibility for the effectiveness of the ERM program</li> <li>• Establish (with CRO and ELT) a risk appetite</li> <li>• Ensure (with CRO and ELT) that risk appetite is operationalized</li> <li>• Assign clear accountability for risk management activities</li> <li>• Accountable (with CRO and ELT) for timely and effective risk management</li> <li>• Dedicate sufficient resources and expertise to effectively undertake the ERM program</li> </ul>
	<b>CRO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Functional reporting to CEO and risk reporting line to the GRC</li> <li>• Executive owner of the ERM program</li> <li>• Develop risk appetite (with the CEO and ELT)</li> <li>• Establish (with CEO and ELT) risk limits to operationalize the risk appetite</li> <li>• Establish the risk management processes to identify, assess, and report on risk. Provide guidance to business lines on risk management as needed</li> <li>• Independently monitor that business units are operating within the risk appetite</li> <li>• Provide integrated risk reporting to the ELT and Board</li> <li>• Escalate to CEO and Board material risk breaches that exceed the CPA's risk appetite</li> <li>• Obtain Board approval of relevant risk documents</li> </ul>
	<b>VICE-PRESIDENTS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Executive owners of risks within their business unit; accountable for the timely and effective management of risk in their area</li> <li>• Contribute to the development of the risk appetite</li> <li>• Develop and implement risk limits for their area within the established risk appetite to ensure risk identification, assessment and treatment is undertaken as part of day-to-day activities</li> <li>• Monitor and report on adherence to risk limits</li> <li>• Establish effective risk processes and controls within the business unit</li> <li>• Escalate to the CRO and ELT material risk breaches that exceed the CPA's risk appetite</li> <li>• Provide input and advice to the CRO in the development of enterprise wide risk policies</li> <li>• Cooperate with the CRO and risk management function</li> </ul>

Independent assurance (the third line of defense) is provided by internal and external audit, and by regulators.

<b>INTERNAL AUDIT</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Provides a systematic, disciplined approach to evaluating the effectiveness of risk management, control, and governance processes and provides an impartial, unbiased opinion as to the effectiveness of such controls and processes.</li></ul>
<b>EXTERNAL AUDIT</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Provides an independent assessment of controls, policies, processes, etc. in order to provide an opinion on the adequacy and fairness of presentation, most typically with respect to financial statements.</li></ul>
<b>REGULATORS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Regulators provide requirements and assess against those requirements.</li><li>• In particular, the Bank of Canada holds the CPA's LVTS to Bank standards for systemically important Financial Market Infrastructures and reports its views annually to the CPA Board.</li></ul>

## RISK ASSESSMENT AND TREATMENT

The CPA engages in a structured risk management process (Figure 1) that includes: establishing the context, risk assessment (identification, analysis and evaluation), and risk treatment (accept, avoid, transfer, mitigate, monitor, and seize opportunities).

### RISK MANAGEMENT SUPPORTS DECISION-MAKING

Details on how the risk management process is implemented is articulated in the ERM Framework, and can be scaled up or down to fit the importance and complexity of the risk being assessed.

**Structured risk assessments** are encouraged at all levels for decision-making throughout the organization. At a minimum, they are required on:

- The strategic plan;
- The annual project plan;
- All projects that are under the Project Management Office (individually and as a portfolio).

#### CPA Risk Profile

- The CPA's risk profile identifies the top and emerging risks for the CPA, along with "owners" of these risks, treatment plans, and timelines for implementation of the plans.

#### Self-Assessments

- The CPA undertakes regular self-assessments against relevant risk management standards. At a minimum, the CPA does an annual self-assessment of the LVTS against the CPMI-IOSCO Principles for Financial Market Infrastructures.

## REPORTING

CPA risk reports provide decision-makers with a comprehensive and integrated view of CPA risks, incorporating the risk appetite framework.

Risk reporting will:

- be performed according to clearly established processes and escalation paths [See ERM Framework]
- use the best available information, be of high quality and at the appropriate level of detail and analysis for the decision-maker
- report on monitoring activities and risk treatment plans
- include key risk indicators that are aligned with risk appetite and serve to provide early warnings of evolving risks
- be comprehensive and capture an integrated view of risks
- systematically embed lessons learned
- be reviewed regularly for opportunities for improvement as part of the ERM program

### RISK MANAGEMENT IS DYNAMIC

While reporting will reflect organizational needs, at a minimum:

- Interim risk reports based on the risk appetite framework will be reviewed by ELT and the GRC regularly.
- Annually, the CPA's Risk Profile will be compiled which will include all key risks facing the CPA. This risk profile will be reviewed by the GRC and the Board.
- An Annual Risk Report to the GRC and Board summarizing the CPA's risk management performance relative to risk appetite and key risk activities throughout the past year.

## COMMUNICATION AND CONSULTATION

CPA communication and consultation processes ensure that the right people are engaged at the right time to support integrated risk management. Clear communications throughout the CPA, to external stakeholders (e.g., to overseers and members), and to the Board support accountability and transparency. The Risk Function facilitates the communication and consultation process and incorporates significant outcomes of this process into risk analysis and reports to aid in decision-making across the CPA.

The consultation and communication process [See ERM framework] ensures:

### RISK CULTURE IS IMPERATIVE FOR SUCCESS

- consultation of the right people at the right time to support integrated risk management
- effective multilateral discussion of risk by executives and subject matter experts
- clear communication to the Board and external stakeholders that supports accountability and transparency
- discussion with the Board on relevant issues around key risks
- efficient and effective horizontal and vertical communication of risks throughout the CPA
- a culture with escalation processes that support and encourage “bad news” flowing up

## AUTHORITY AND REVIEW CYCLE

The Chief Risk Officer is the Executive Owner of this policy.

The Director, Risk and Security, is responsible for ensuring this policy is reviewed and amended, if required, at least every two years or when changes are introduced in higher order policies or legislative requirements, CPA mandate, CPA’s organizational structure, or after any significant event or incident that may warrant a change in this policy.

The Board will review and approve the ERM Policy at least every two years, or when changes are made.

## APPENDICES

### STRATEGIC PLAN SUMMARY

#### CORE PURPOSE

To underpin the Canadian financial system and economy by providing safe, efficient and effective clearing and settlement of payments.

#### VISION

To be the centre of excellence for payments in Canada.

#### CORE VALUES

Excellence

Trust

Collaboration

#### LONG-TERM DESIRED OUTCOMES

##### 1. Transition & Renewal

The transition to a new governance structure is fully implemented. A renewed organization has strengthened its internal capacity, policies, processes, culture and structure.

##### 2. Modernize

The Canadian payments system is safer, more efficient and effective due to the modernization of the payments clearing and settlement systems.

##### 3. Operate & Enhance

Payments clearing and settlement systems and supporting rules and standards meet global standards of safety, efficiency and effectiveness.

#### STRATEGIC PRIORITIES

- Implement new governance structure.
- Enhance organization capacity and culture to support future needs.
- Build collaboration and research capability to support modernization of the payments system.
- Develop and maintain a Payments Industry Outlook for the Canadian payments ecosystem.
- Develop and implement a process that delivers innovation to the payments industry within the collaborative space (eg. ISO).
- Develop strategy and plan for the modernization of the national payments clearing and settlement framework and infrastructure.
- Ensure systems are current (from a technology & business perspective) including the rules framework.
- Strengthen security and resiliency of systems and mature ERM framework.
- Develop & deliver first class communication program and strengthen CPA brand.

## DEFINITIONS

### ENTERPRISE RISK MANAGEMENT

The comprehensive management of all risks to support decision-making in an integrated way to achieve the CPA's core purpose and strategic plan.

### FINANCIAL RISK (CPA)

Risk related to financial reporting, market, liquidity and credit risks.

### FINANCIAL RISK (MEMBERS)

Related to the credit and liquidity risk borne by our members through the use of our systems. As operator of national payments clearing and settlement systems, the CPA provides members with the capacity to manage this risk in a manner consistent with the relevant international best practices, and the standards of domestic regulators.

### OPERATIONAL RISK

Risk resulting from inadequate or failed internal processes, systems and IT, people or policies, or from external events. We consider operational risk from all sources, internal and external. For example, with respect to systems and IT, we consider risk to our systems posed by vendors and participants.

### REPUTATIONAL RISK

Since many risks can impact our reputation, all risks must be evaluated in terms of the potential impact on our reputation

### RISK APPETITE

The amount and type of risk the CPA is willing to pursue, retain, or accept to achieve its core purpose, vision and strategic plan. The Risk appetite is developed and established by management and is reviewed and approved by the Board.

### RISK CAPACITY

The maximum amount of risk the CPA can assume before breaching constraints that endanger its ability to continue operations.

### RISK LIMITS

Qualitative and quantitative thresholds derived from the risk appetite that are used to guide day-to-day decision-making. They address upside as well as downside risk.

### SETTLEMENT RISK

Is the risk that settlement in CPA operated payments systems will not take place as expected and may result in credit and/or liquidity risk contagion for CPA members.

### STRATEGIC RISK

The risk that affects, or is created by, CPA's business strategy and strategic objectives.