



**PAIEMENTS
CANADA**

PLAN ORGANISATIONNEL

PAIEMENTS CANADA
2017 À 2021

paiements.ca

OBJECTIF PRINCIPAL, VISION ET VALEURS

L'objectif principal, la vision et les valeurs de Paiements Canada guident les investissements et priorités de l'organisme énoncés dans le présent plan.

OBJECTIF PRINCIPAL Soutenir le système financier et l'économie du Canada en assurant la sécurité, l'efficacité et l'efficacite de la compensation et du règlement des paiements

VISION Être le centre d'excellence en matière de paiements au Canada

VALEURS **EXCELLENCE**
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.

CONFIANCE
Nous agissons avec intégrité et transparence en tout temps.

COLLABORATION
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.

CONTACTEZ-NOUS

POUR EN SAVOIR DAVANTAGE SUR PAIEMENTS CANADA

SIÈGE SOCIAL

Paiements Canada
Constitution Square, Tour II
350, rue Albert, bureau 800
Ottawa (Ontario) K1R 1A4

BUREAU DE TORONTO

Paiements Canada
22, rue Adelaide Ouest, bureau 2440
Centre Bay Adelaide, Tour Est
Toronto (Ontario) M5H 4E3

CONTACTEZ-NOUS

Courriel : info@payments.ca
www.paiements.ca

TABLE DES MATIÈRES

1. SOMMAIRE	5
2. À PROPOS DE PAIEMENTS CANADA	8
QUI NOUS SOMMES.....	9
NOTRE MANDAT	9
CE QUE NOUS FAISONS	9
NOTRE STRUCTURE DE GOUVERNANCE	10
3. PLAN QUINQUENNAL DE PAIEMENTS CANADA	11
CONTEXTE OPÉRATIONNEL	12
OBJECTIFS STRATÉGIQUES ET PRINCIPALES INITIATIVES ORGANISATIONNELLES	13
I. Moderniser les systèmes de paiement canadiens.....	13
II. Exploiter et améliorer les systèmes existants de Paiements Canada	16
III. Créer de nouveaux débouchés afin de tirer parti de notre position unique dans le système de paiement.....	18
RISQUES DE L'ENTREPRISE	18
4. PLAN EN MATIÈRE DE RESSOURCES HUMAINES ET PLAN FINANCIER	20
PLAN EN MATIÈRE DE RESSOURCES HUMAINES.....	21
PLAN FINANCIER DE 2017 À 2021	21
Revenus	21
Dépenses.....	21
ÉTATS FINANCIERS PRÉVUS ET RÉSULTATS ANTÉRIEURS	24
DONNÉES RÉELLES DE 2016 AUX FINS DU PLAN	27
5. COMPARAISON DU RENDEMENT À CELUI DES PLANS ANTÉRIEURS	28
GLOSSAIRE.....	32
ANNEXE	34

01

SOMMAIRE

Depuis plus de 35 ans, Paiements Canada¹ et ses participants ont assuré la sécurité des opérations financières quotidiennes dans l'intérêt de tous les Canadiens et de l'économie.

Ce nouveau plan organisationnel quinquennal décrit la stratégie de modernisation des systèmes de paiement de Paiements Canada, à l'appui de son mandat qui consiste à répondre aux besoins de l'écosystème des paiements et à en assurer la sécurité, l'intégrité et l'efficacité.

CONTEXTE OPÉRATIONNEL

Paiements Canada surveille les tendances de l'écosystème des paiements et articule sa stratégie quinquennale en conséquence. D'importantes activités qui ont ou pourraient avoir une incidence considérable sur les systèmes actuels et futurs, de même que sur les institutions financières participantes, continuent de meubler l'environnement réglementaire. Notons par exemple la désignation à titre de système de paiement important² du système automatisé de compensation et de règlement (SACR), en 2016, et l'importance toujours accordée à la cybersécurité. L'examen en 2018 du cadre législatif et réglementaire fédéral du secteur financier, y compris la loi qui nous régit, la Loi canadienne sur les paiements, constitue l'occasion d'apporter des modifications qui s'agenceront à notre plan quinquennal. Le secteur financier du Canada fait face à la concurrence et à la demande d'innovation par des investissements, alors qu'il agit dans un contexte de faible croissance.

TROIS OBJECTIFS STRATÉGIQUES DE PAIEMENTS CANADA ET INITIATIVES À L'APPUI

1. MODERNISER

Contrairement à l'approche adoptée par beaucoup d'autres pays qui ont essayé d'améliorer des volets de leurs systèmes de paiement, le Canada a choisi une stratégie holistique d'examen et d'amélioration de l'ensemble de ses systèmes. Grâce au programme de modernisation, Paiements Canada remplacera les systèmes de compensation et de règlement de base afin de mieux répondre aux

besoins de l'écosystème et servir de plateforme d'innovation dont l'industrie pourra bénéficier et utiliser comme levier pour intervenir et croître. En 2016, Paiements Canada a publié un énoncé de vision, une feuille de route et un plan général concernant la modernisation du système de paiement. Le plan s'articule autour de cinq grands volets ayant pour but de répondre aux besoins énoncés dans la vision, à savoir mettre en œuvre un nouveau système de compensation et de règlement de base, créer un rail de temps réel fondé sur la norme ISO 20022, améliorer le transfert automatisé de fonds par paiements différés, harmoniser le système avec les normes mondiales en matière de réglementation et moderniser le cadre de règles. Paiements Canada a collaboré et continuera de collaborer étroitement avec les participants, les intervenants et les organismes de réglementation afin d'exécuter avec succès le présent plan au cours des quatre à cinq prochaines années.

2. EXPLOITER ET AMÉLIORER

Les systèmes de paiement actuels doivent continuer de bien desservir les Canadiens jusqu'à la transition au système modernisé. Nous améliorerons l'ancienne technologie où c'est justifié afin de combler les lacunes, réduire les risques opérationnels et accroître la résilience. Nous continuerons de respecter les normes élevées en matière de disponibilité et de réceptivité auxquelles les institutions financières participantes s'attendent des systèmes existants et de répondre aux exigences de sécurité, de fiabilité et d'efficacité de nos organismes de réglementation.

3. CRÉER DE NOUVEAUX DÉBOUCHÉS

Nous devons continuer de favoriser une culture innovante et d'explorer et exploiter les débouchés possibles. Ce nouvel objectif met l'accent sur les débouchés à valeur ajoutée pour nos membres et les Canadiens, ce qui inclut les occasions de hausser les revenus non transactionnels et d'évaluer et mettre à l'essai des technologies émergentes. En 2017, nous arrêterons la stratégie et commencerons à mettre en place les éléments de base qui permettront de déterminer, élaborer, améliorer et offrir de nouveaux services dans les années à venir.

¹ Paiements Canada est la marque nominative de l'Association canadienne des paiements.

² Les systèmes de paiement importants sont assujettis à une surveillance accrue de la Banque du Canada, en vertu de la Loi sur la compensation et le règlement des paiements, et sont tenus de respecter des normes particulières en matière de gestion des risques. <http://www.banqueducanada.ca/wp-content/uploads/2016/02/criteres-normes-gestion-risques.pdf>.

PLAN FINANCIER ET PLAN EN MATIÈRE DE RESSOURCES HUMAINES

Le présent plan organisationnel reflète les grands principes suivants :

- Les revenus provenant des membres continueront d'être stables pendant la transition à un modèle de prix par transaction, qui débutera en 2017;
- La mise en oeuvre du programme de modernisation pluriannuel à l'échelle de l'industrie que pilote Paiements Canada commencera en 2017 et exigera d'accroître considérablement la capacité de nos équipes internes et de nos services externes d'experts-conseils. Le financement du programme proviendra d'emprunts qui seront remboursés lorsque le système entrera en fonction, dès 2020; les échéances et les estimations seront raffinées au cours de 2017 grâce à l'entrée en scène d'une société d'experts-conseils bien en vue qui aidera à mettre sur pied un bureau de gestion du programme à l'échelle de l'industrie, à mener les activités d'approvisionnement liées au système de compensation et de règlement de base et à arrêter la stratégie de mise en oeuvre du rail de temps réel;
- Les réserves exigées par la réglementation (Principes pour les infrastructures de marchés financiers) tiennent maintenant compte du Système de transfert de paiements de grande valeur (STPGV) et du système automatisé de compensation et de règlement (SACR) puisque ce dernier a été désigné comme système de paiement important en 2016. L'augmentation des réserves s'effectuera graduellement sur quatre ans.

PRÉVISIONS FINANCIÈRES

Pour 2017, le plan organisationnel prévoit des dépenses de fonctionnement et d'investissement de 97 millions de dollars, dont 47 millions pour le fonctionnement et 50 millions pour le programme de modernisation.

02

À PROPOS DE PAIEMENTS CANADA

QUI NOUS SOMMES

L'économie canadienne dépend de l'échange quotidien de milliards de dollars. Paiements Canada a été créé en vertu de la Loi canadienne sur les paiements et a pour mandat de concevoir et d'exploiter l'infrastructure essentielle de compensation et de règlement et d'établir un cadre de règles, des normes et des politiques connexes.

Notre système de gros – le STPGV – constitue l'infrastructure qui permet aux institutions financières d'échanger des paiements de grande valeur dont il faut assurer l'irrévocabilité immédiate. Notre système de paiement de détail – le SACR – sert à compenser la grande majorité des transactions commerciales quotidiennes de faible valeur et à fort volume. Les paiements traités par le STPGV sont utilisés pour régler les opérations de notre système de paiement de détail, de même que celles d'autres infrastructures du marché financier, notamment du système de règlement à liaison continue (RLC), de la Corporation canadienne de compensation de produits dérivés (CCCPD), de la Caisse canadienne de dépôt de valeurs (CDSX) et SwapClear. En 2016, nous avons effectué la compensation et le règlement d'opérations totalisant 51 billions de dollars, ce qui signifie 201 milliards de dollars en moyenne chaque jour ouvrable.

La Banque du Canada et toutes les banques à charte sont tenues d'adhérer à Paiements Canada, alors que d'autres institutions financières sont admissibles à cette adhésion. Paiements Canada est financé en totalité par ses membres, qui étaient au nombre de 116 à la fin de 2016.

NOTRE MANDAT

Le mandat que nous confère la Loi canadienne sur les paiements contient les objectifs suivants :

- établir et exploiter des systèmes nationaux de compensation et de règlement des paiements et d'autres arrangements pour effectuer ou échanger des paiements;
- favoriser l'interaction des systèmes de compensation et de règlement de paiement et autres arrangements connexes de Paiements Canada avec d'autres systèmes et arrangements relatifs à l'échange, à la compensation et au règlement de paiements;
- faciliter le développement de nouvelles technologies et méthodes de paiement.

Paiements Canada doit viser ces objectifs tout en tenant compte des objectifs d'intérêt public qui consistent à assurer l'efficacité, la sécurité et l'intégrité des systèmes de compensation et de règlement, et à protéger les intérêts des usagers du système de paiement.

CE QUE NOUS FAISONS

Paiements Canada appuie une économie dynamique en agissant dans le meilleur intérêt des Canadiens et des participants et en apportant sans cesse des modifications afin de répondre aux besoins en matière de paiements des gouvernements, des institutions financières, des consommateurs et des entreprises. Nous respectons notre mandat en fournissons des services de recherche et de politiques, de compensation et de règlement, d'application de règles en matière de paiement, et de conformité et de soutien.

En tant que centre d'excellence des paiements au Canada, nous jouons notre rôle de chef de file en exécutant des recherches et élaborant des politiques progressistes dans l'intérêt des participants, des intervenants et de la population canadienne. De récentes recherches sur les systèmes de compensation et de règlement du monde ont alimenté les discussions et le processus décisionnel sur l'avenir des paiements au Canada et nos plans de modernisation.

Paiements Canada exploite six systèmes qui contribuent à la compensation et au règlement, soit le Système de transfert de paiements de grande valeur (STPGV), le système automatisé de compensation et de règlement (SACR), le système d'échange en bloc d'effets US (USBE), le Fichier des institutions financières (FIF), la base de données du Numéro d'identification d'entreprise créancière (NIEC) et le Réseau de services de l'ACP (RSA). Le Glossaire définit ces systèmes. De plus, Paiements Canada 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.

Les services de sensibilisation, de consultation et d'information qu'offre Paiements Canada, comme notre Sommet annuel des paiements et notre site Web dynamique, sont également importants pour les institutions financières participantes et les intervenants. Ils nous permettons de rester mobilisés et de se tenir informés des avancées dans l'industrie et du notre rendement.

NOTRE STRUCTURE DE GOUVERNANCE

La Loi canadienne sur les paiements fixe le cadre juridique de Paiements Canada, 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 surveiller les systèmes de compensation et de règlement afin de contrôler les risques systémiques et les risques relatifs aux systèmes de paiements. Le STPGV a été désigné comme infrastructure de marchés financiers d'importance systémique³ et le SACR comme système de paiement important, en mai 2016, ce qui fait de ces deux systèmes les seuls assujettis à la surveillance de la Banque du Canada.

Le conseil d'administration de Paiements Canada qui comprend 13 personnes se compose d'un président, de six administrateurs indépendants, de cinq administrateurs représentant les membres et du président et chef de la direction de Paiements Canada. Le Conseil compte quatre comités permanents : le Comité des risques, de la vérification et des finances, le Comité des ressources humaines et de la rémunération, le Comité de la gouvernance et de la technologie et le Comité de la modernisation.

Les membres du Comité consultatif des intervenants (CCI) de Paiements Canada représentent les vues de la vaste base des intervenants du système de paiement, soit les utilisateurs et les fournisseurs de services. Le CCI a pour mandat de fournir au conseil d'administration des avis et des conseils sur les questions liées aux paiements, à leur compensation et à leur règlement, ainsi que sur toute autre question qui touche la mission de Paiements Canada. Le Comité consultatif des membres (CCM) sert de tribune de consultation et de mobilisation pour les institutions financières participantes. Le CCM a un mandat similaire à celui du CCI, c'est-à-dire fournir des avis et des conseils au conseil d'administration; toutefois, ses avis et conseils portent sur les activités des systèmes de compensation et de règlement de Paiements Canada, les interactions entre ces systèmes et d'autres systèmes qui participent à l'échange, à la compensation et au règlement des paiements et au développement de nouvelles technologies.

³ Une infrastructure de marchés financiers d'importance systémique (système de compensation et de règlement) peut représenter des risques systémiques pour le système financier du Canada. L'incapacité à respecter ses obligations de la part d'un participant à l'infrastructure des marchés financiers, qui transmet ses problèmes financiers par le biais de l'infrastructure des marchés financiers, pourrait empêcher d'autres participants de respecter leurs obligations. Étant donné sa désignation à titre de système d'importance systémique, le STPGV doit respecter les Principes pour les infrastructures de marchés financiers (PIMF).

03

PLAN
QUINQUENNAL
DE PAIEMENTS
CANADA

CONTEXTE OPÉRATIONNEL

Tel que décrit ci-dessous, le plan quinquennal tient compte d'un certain nombre de tendances clés au chapitre du contexte réglementaire et de celui des systèmes financiers.

CONTEXTE RÉGLEMENTAIRE

D'importantes activités qui ont ou pourraient avoir une incidence considérable sur les systèmes actuels et futurs, de même que sur les institutions financières participantes, continuent de meubler l'environnement réglementaire.

Désignation du SACR comme système de paiement important —

Le SACR a été désigné comme système de paiement important en 2016 en vertu de la Loi sur la compensation et le règlement des paiements et est maintenant assujéti à la surveillance de la Banque du Canada. Par conséquent, Paiements Canada devra respecter de nouvelles normes en matière de gestion des risques et harmoniser ses systèmes avec les normes mondiales de réglementation. De concert avec la Banque du Canada, Paiements Canada a évalué la situation du SACR par rapport aux normes et élaborer une stratégie à court et à long terme pour combler les lacunes recensées.

Importance toujours accordée aux risques en matière de cybersécurité —

Le gouvernement du Canada a entrepris une consultation visant à revoir les mesures de protection de l'infrastructure essentielle du Canada. De cette consultation qui s'est terminée vers la fin de 2016 devraient découler des mesures concernant l'infrastructure essentielle qui relève du gouvernement fédéral.⁴ Paiements Canada a activement participé à la présentation de l'Association des banquiers canadiens dans le cadre de cette consultation et continuera d'appuyer le gouvernement au cours des prochaines étapes, y compris en ce qui concerne l'adoption d'une nouvelle stratégie nationale en matière de cybersécurité. Paiements Canada continuera de se protéger contre les cyberattaques qui ne cessent de s'accroître et d'évoluer.

Examen de la législation — Le Ministère des finances a entamé un processus de consultation sur le cadre législatif et réglementaire du gouvernement fédéral régissant le secteur financier.⁵ Ces travaux pourraient influencer sur notre propre examen législatif prévu pour 2018, ainsi que sur le cadre du secteur financier dans son ensemble. Le Ministère des finances devrait publier un livre blanc sur le cadre possible de surveillance pour les systèmes nationaux de paiement au détail en 2017. Paiements Canada participe à cette consultation par l'entremise du Comité consultatif de Finances Canada sur le système de paiement (FinPay) et directement grâce à son soutien et à son influence à l'égard du cadre.

Autres activités — Paiements Canada a répondu à l'étude de marché du Bureau de la concurrence sur l'innovation axée sur la technologie dans le secteur canadien des services financiers et, en 2017, participera à l'atelier du Bureau intitulé *Stimuler la concurrence et l'innovation dans le secteur des services financiers*. Il a aussi été invité à contribuer à l'examen du gouvernement sur les modifications à apporter au cadre des coopératives de crédit.

CONTEXTE DU SECTEUR FINANCIER

Maintien des exigences réglementaires — Étant donné la désignation du SACR à titre de système de paiement important et l'obligation de respecter pleinement les normes de gestion des risques de la Banque du Canada pour le STPGV d'ici la fin de 2017, Paiements Canada et les institutions financières participantes ont dû effectuer des investissements en raison de ces obligations réglementaires. Une grande importance est accordée à la gestion et à la réduction maximale des risques par des activités, telles que l'imposition de nantissements et le renforcement des essais par défaut. D'autres sources, comme le Ministère des finances et le Bureau du surintendant des institutions financières, ont aussi resserré leurs règlements à l'égard des institutions financières en vue d'améliorer les mesures de stabilité.

Mise à niveau de la technologie et des processus — Les institutions financières règlent les problèmes associés aux systèmes de TI vieillissants en mettant à niveau et en rationalisant les technologies et les processus existants afin d'accroître le rendement opérationnel. Paiements Canada continuera de favoriser des processus améliorés de compensation, comme l'échange électronique d'images de chèques au lieu de l'échange de chèques papier. L'amélioration du rendement opérationnel aide les institutions financières à innover, à offrir de meilleurs produits à leurs clients et à faire face à la concurrence accrue dans l'industrie.

Concurrence de la part d'entreprises de technologie financière (TechFin) — Les entreprises de technologie financière transforment la façon d'offrir des services financiers traditionnels, comme les paiements ou les transferts, et ainsi favorisent l'innovation et offrent un meilleur choix de produits. Le secteur de la technologie financière continue de prendre rapidement de l'ampleur à mesure que de nouveaux produits et services sont déployés et que de nouvelles entreprises entrent sur le marché.

Investissements importants — Les institutions financières continuent d'afficher un rendement robuste sur le marché. Toutefois, la modernisation du système de paiement nécessitera d'importants investissements et l'établissement de priorités au cours des quatre à cinq prochaines années compte tenu du contexte actuel.

⁴ <https://www.canada.ca/fr/services/defense/cybersecurite/consultation-sur-cybersecurite.html>

⁵ <https://www.fin.gc.ca/n16/16-105-fra.asp>

OBJECTIFS STRATÉGIQUES ET PRINCIPALES INITIATIVES ORGANISATIONNELLES

Les objectifs stratégiques fixés pour la période de 2017 à 2021 découlent du plan de 2016 qui peint un portrait exact du contexte opérationnel actuel et des progrès réalisés jusqu'à maintenant et visent à réaliser la vision de Paiements Canada d'être le centre d'excellence des paiements au Canada. Trois objectifs stratégiques sont fixés pour l'étape de la planification de 2017, soit :

- Moderniser les systèmes de paiement canadiens;
- Exploiter et améliorer les systèmes existants de Paiements Canada;
- Créer de nouveaux débouchés permettant de tirer parti de notre position unique dans le système de paiement.

Le nouvel objectif stratégique – de « crée de nouveaux débouchés » – remplace celui du plan de 2016 sur la transition et le renouvellement. La transition et le renouvellement étaient principalement axés sur les modifications qu'il fallait apporter à la gouvernance pour relever les défis de la modernisation et renforcer la capacité de l'organisation à exécuter cette modernisation. Ces modifications ont été apportées en grande partie et les activités qui restent sont maintenant intégrées aux volets d'exploitation, d'amélioration et de modernisation.

I. MODERNISER LES SYSTÈMES DE PAIEMENT CANADIENS

RÉSULTATS ESCOMPTÉS ENTRE 2017 ET 2021

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

Nouveau système de compensation et de règlement de base

Capacité d'effectuer des paiements en temps réel

Meilleur transfert automatisé de fonds par paiements différés (TAF)

Désignation du SACR comme système de paiement important

Modernisation des règles et des politiques

Le résultat escompté dans cinq ans

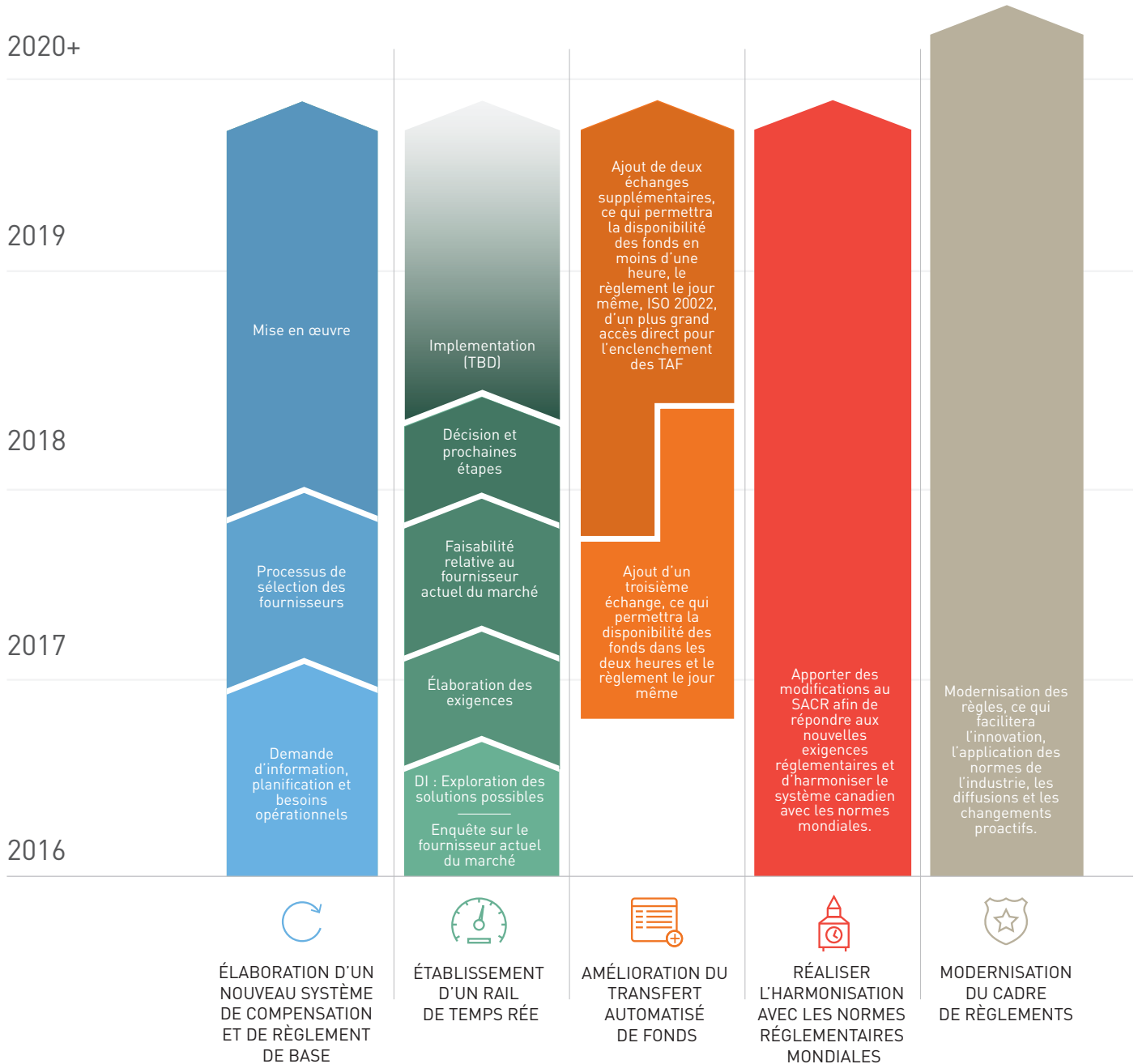
Le résultat escompté dans cinq ans pour l'objectif « moderniser » correspond au remplacement du STPGV et du SACR par un nouveau système de compensation et de règlement de base qui répond aux besoins des institutions financières participantes, des intervenants, des organismes de réglementation et des Canadiens. Ainsi, le système offrira une capacité de paiement plus rapide et accrue comportant des éléments de renseignements sur les versements ISO 20022, y compris des fenêtres d'échange additionnelles et d'autres améliorations fonctionnelles pour les paiements en lots traités par le Transfert automatisé des fonds (y compris les versements ISO 20022). Paiements Canada se conformera aux obligations imposées à un système important par la Banque du Canada en apportant à court terme des modifications au SACR et en mettant en œuvre le nouveau système de compensation et de règlement de base. Les règles et le cadre stratégique général seront adaptés à un écosystème modernisé conformément aux modifications apportées pendant la phase de planification et fourniront des produits meilleurs et novateurs.

En 2016, Paiements Canada a publié [Modernisation des paiements canadiens : Pour une vision de l'écosystème des paiements canadien](#). Cette vision précise les principales caractéristiques que doit afficher un écosystème moderne des paiements pour que Paiements Canada et le secteur financier puissent répondre aux attentes et aux besoins des Canadiens en matière de paiements. En lien avec cette vision, une [feuille de route de l'industrie](#) et un [plan général](#) ont été établis, après consultation des institutions financières participantes et des

intervenants de Paiements Canada, afin de préciser comment l'industrie peut réaliser cette vision. En plus des intervenants immédiats, le plan a été soumis à la population en général dans le but de recueillir des observations et de la rétroaction.

La modernisation des systèmes de paiement canadiens constitue une initiative pluriannuelle qui devrait se terminer en 2021, alors que les systèmes seront déployés à différents moments pendant cette période, comme l'illustre la figure ci-dessous.

FIGURE 1 : Échéancier de la feuille de route de la modernisation



Les cinq volets du projet auront une incidence considérable sur l'industrie alors que nous travaillerons en collaboration pour améliorer l'écosystème. Le bureau du programme comme tel axera ses travaux sur la planification, l'embauche de ressources et la participation des membres au début de 2017 afin de jeter les bases du succès. S'inscrit dans ce volet la constitution d'un bureau de gestion du programme à l'échelle de l'industrie qui fera partie intégrante de la structure de

gouvernance et du modèle de mobilisation. Ce bureau établira le cadre de gestion du programme, appuiera la coordination et l'intégration des plans de programme de l'industrie, améliorera la reddition de comptes et se référera à un échelon supérieur au besoin. De plus, un certain nombre de groupes de travail de la modernisation ont été constitués afin d'assurer une consultation et des communications appropriées à divers niveaux et la préparation des membres.

CINQ VOLETS DE LA MODERNISATION



1. NOUVEAU SYSTÈME DE COMPENSATION ET DE RÈGLEMENT DE BASE

Un nouveau système de compensation et de règlement de base remplacera le STPGV et le SACR. Le nouveau système respectera des normes internationales en matière de gestion des risques tant pour les paiements de grande valeur que ceux du détail et affichera une architecture moderne sur le plan technique et celui de la gestion des risques. Les activités de 2017 porteront surtout sur la définition des paramètres du nouveau système et sur le choix du fournisseur d'ici la fin de l'automne.



2. RAIL DE TEMPS RÉEL

Un rail de temps réel sera créé et exploité par Paiements Canada. Il permettra la compensation en temps quasi réel, l'obtention de renseignements détaillés sur les versements grâce au processus ISO 20022 et des fonctions accrues qui contribueront à des services superposés pour desservir les consommateurs et les petites et moyennes entreprises. L'année 2017 sera surtout consacrée à définir les paramètres du système et à évaluer la gamme d'options disponibles, notamment la possibilité d'améliorer les produits déjà offerts sur le marché.



3. MEILLEUR SYSTÈME DE TRANSFERT AUTOMATISÉ DE FONDS PAR PAIEMENTS DIFFÉRÉS

Il est prévu d'améliorer d'ici le milieu de 2018 le système de transfert automatisé de fonds par paiements différés afin d'inclure des fenêtres d'échange additionnelles et favoriser la disponibilité plus rapide des fonds. Dans une deuxième phase, il s'agira d'arrêter une stratégie prévoyant l'adoption de la norme ISO 20022 quant aux messages renfermant des renseignements détaillés sur les versements en parallèle avec les activités de développement des participants. En 2017, il sera surtout question de définir les paramètres des fenêtres d'échange additionnelles et d'établir les règles connexes.



4. MODIFICATIONS DES RÈGLEMENTS POUR APPLIQUER AU CANADA LES NORMES MONDIALES

La désignation de système de paiement important exige de modifier le SACR. En 2017, les activités porteront donc sur l'élaboration d'un nouveau modèle d'évaluation des risques de crédit afin de garantir par nantissement le SACR et le préparer à être déployé. D'autres activités concerneront le contrôle des risques et la création de plans de reprise améliorés et de mise à l'essai. D'autres modifications seront apportées au fil du déploiement des produits de la modernisation.



5. MODERNISATION DES RÈGLES

Moderniser le cadre stratégique et les règles de Paiements Canada afin qu'ils demeurent pertinents et reflètent les pratiques en vigueur sur le marché. Les travaux seront axés en 2017 sur l'élaboration d'un cadre de règles qui favorisera la concurrence et l'innovation, et sur l'établissement de priorités relativement aux règles et aux modifications qui appuient les changements prévus pour 2017.

II. EXPLOITER ET AMÉLIORER LES SYSTÈMES EXISTANTS DE PAIEMENTS CANADA

RÉSULTATS ESCOMPTÉS ENTRE 2017 ET 2021

Renforcer la gestion opérationnelle et le rendement dans les domaines suivants :

La résilience des
systèmes de paiement

Les exigences réglementaires
pour le STPGV

L'excellence
opérationnelle

Le résultat escompté dans cinq ans

Le résultat escompté dans cinq ans par rapport à l'objectif « Exploiter et améliorer » sera d'avoir assuré la stabilité et la disponibilité constantes de nos systèmes existants et avoir maintenu la confiance de nos membres et intervenants pendant toute la période de conception et de mise en œuvre des nouveaux systèmes de paiement modernes. À cet effet, il faudra améliorer nos pratiques de sécurité et de résilience en renforçant nos régimes de reprise après sinistre et de cybersécurité et en respectant pleinement les exigences réglementaires associées au STPGV.

Résilience des systèmes de paiement : Paiements Canada poursuit la mise en œuvre de ses engagements antérieurs à l'égard des feuilles de route de la stratégie sur la résilience et la sécurité, avec quelques modifications. Le programme d'amélioration de la reprise après sinistre (ARS) a été déployé en 2016 et vise à instaurer un fonctionnement quasi constant, à renforcer la capacité en matière de reprise après sinistre, à améliorer la résilience globale et à automatiser les processus de reprise après sinistre du STPGV. La date d'échéance du projet a été reportée de 2016 à 2017 afin d'améliorer la stratégie de transition et permettre le renforcement des essais. Des améliorations futures en matière de résilience feront maintenant partie de la modernisation et seront intégrées au nouveau système de base.

Notre projet biennal de cybersécurité qui a pour but de mieux nous préparer à résister et à réagir à des cyberincidents se terminera d'ici la fin de 2017. Cette année, nous axerons nos travaux sur le renforcement de notre capacité dans le but de réduire le délai entre le moment de la prise de conscience et l'atténuation des menaces et d'atténuer les risques de menaces internes en sensibilisant davantage les employés aux bonnes pratiques de cybersécurité.

Respect intégral des exigences réglementaires se rapportant au STPGV : Paiements Canada s'efforce depuis 2012 de relever le niveau de maturité de ses pratiques de gestion des risques et de ses cadres de conformité et de constituer les réserves financières requises pour respecter les normes fixées par la Banque du Canada à l'égard des systèmes d'importance systémique. Le STPGV respecte la majorité des normes et devrait être en mesure d'observer toutes les normes d'ici la fin de 2017. Les travaux de cette année porteront surtout sur la mise

en application d'un processus de production de rapports trimestriels sur le suivi des liquidités quotidiennes et de rapports bisannuels sur la participation de tiers à nos systèmes et sur l'atteinte par Paiements Canada de sa cible opérationnelle sur le plan des réserves.

Excellence opérationnelle : Nos activités reposent sur le rendement robuste de nos systèmes de paiement. Nous sommes déterminés à atteindre, voire à dépasser, les cibles de disponibilité opérationnelle que nos participants et organismes de réglementation exigent de nos systèmes de paiement.

Il est crucial de maintenir la confiance et la mobilisation de nos participants et intervenants à l'égard de nos systèmes de paiement existants et futurs pendant la période de transition. En 2017, nous continuerons d'améliorer la coordination des communications avec l'écosystème au sujet de nos plans liés aux systèmes de paiement actuels et futurs. La conférence annuelle, les comités opérationnels nouvellement restructurés et les divers groupes de travail de la modernisation aideront à cette fin.

Le succès de Paiements Canada dépend et continuera de dépendre de la détermination de son équipe à faire une différence. Comme le mentionne notre stratégie en matière de ressources humaines, nous embaucherons un certain nombre d'employés permanents et temporaires et d'experts-conseils qui aideront l'équipe à exécuter le plan organisationnel. Au cours de l'année, nous veillerons à intégrer les compétences et les connaissances théoriques et pratiques des nouveaux membres de l'équipe dans notre contexte de travail tout en continuant d'implanter la culture voulue.

III. CRÉER DE NOUVEAUX DÉBOUCHÉS AFIN DE TIRER PARTI DE NOTRE POSITION UNIQUE DANS LE SYSTÈME DE PAIEMENT

RÉSULTATS ESCOMPTÉS ENTRE 2017 ET 2021

Repérer et exploiter les débouchés qui s'inscrivent dans notre mandat, qui sont non concurrentiels et qui ajoutent de la valeur pour nos membres et les Canadiens.

Favoriser une culture de l'innovation

Accroître les revenus non transactionnels

Recenser et évaluer les technologies émergentes

Le résultat escompté sur cinq ans

Le résultat escompté sur cinq ans par rapport au présent objectif désigne l'innovation et la prestation de nouveaux services (pas seulement des services modernisés) qui représentent de nouvelles sources de revenus non associées aux opérations. Tout d'abord, la conférence sera élargie, puis d'autres services devraient suivre.

Favoriser une culture innovante : L'innovation au-delà du programme de modernisation est un facteur clé du succès à long terme de l'organisation. Au cours de la première année, nous veillerons à établir les éléments de base comme l'élaboration de la stratégie organisationnelle et l'augmentation de notre équipe. L'exécution se fera par la suite, alors qu'un bureau de développement des affaires sera mis sur pied dans les années suivantes afin d'alimenter l'innovation et offrir des produits à valeur ajoutée.

Augmenter les revenus non transactionnels : Dès 2017, Paiements Canada tiendra une conférence annuelle prolongée qui accueillera plus de participants et offrira des ateliers plus diversifiés. Le coût de la conférence sera payé par des commandites et les frais d'inscription, dans l'espoir que les revenus excéderont les frais directs de celle-ci. Nous explorerons aussi d'autres sources de revenus potentiels qui répondent à nos critères en 2017 et dans les années qui suivent.

Évaluer les technologies émergentes : Les travaux associés à la Phase II du Projet Jasper continueront en 2017. Ce projet piloté par Paiements Canada et la Banque du Canada a pour but d'examiner la technologie du grand livre distribué (TGLD), en collaboration avec six institutions financières. Il s'agit de mieux saisir l'incidence commerciale, technique, opérationnelle et réglementaire de la TGLD sur les processus de compensation et de règlement. Nous nous pencherons sur d'autres éléments dans les années qui suivent 2017.

RISQUES DE L'ENTREPRISE

Paiements Canada possède un solide programme de gestion des risques d'entreprise (GRE) lui permettant de définir et de gérer les principaux risques qui pourraient l'empêcher d'atteindre ses objectifs et de réaliser son mandat.

Paiements Canada a pour politique de gérer les risques selon la tolérance aux risques approuvée. À cette fin, l'organisme se donne des stratégies d'atténuation du risque et maximise les effets positifs des perspectives stratégiques.

Paiements Canada bénéficie d'un processus de détermination des risques vigoureux qui intègrent des pratiques exemplaires servant à déterminer les risques opérationnels pour l'organisme. Grâce à des approches ascendantes et descendantes, l'organisation cerne les principaux risques et détermine les causes, les répercussions et l'efficacité des mesures d'atténuation, puis adopte des plans d'atténuation supplémentaires, le cas échéant. Les risques sont mis à jour chaque trimestre par la direction et sont signalés au Comité des risques, de l'audit et des finances et au Conseil d'administration.

Les risques auxquels fait face Paiements Canada se classent en quatre catégories : opérationnels, stratégiques, financiers et réglementaires.

- **Le risque opérationnel** désigne 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. Paiements Canada tient compte de tous les risques opérationnels, qu'ils émanent de sources internes ou externes.
- **Le risque stratégique** concerne la stratégie opérationnelle et les objectifs stratégiques de Paiements Canada ou en découle.
- **Le risque financier** a trait aux rapports financiers, au marché, aux liquidités et aux risques de crédit.
- **Le risque de règlement** désigne le risque que le règlement dans les systèmes de paiement exploités par Paiements Canada ne s'effectue pas comme prévu et engendre un risque de crédit et/ou risque de liquidité pour les membres.

L'évaluation des risques s'attarde également à l'incidence potentielle sur la réputation de Paiements Canada et, par le fait même, sur sa crédibilité au sujet de l'exécution de ses plans et de son mandat.

De plus, il a fallu renforcer les programmes de gestion des risques pour les initiatives les plus importantes, soit le programme de modernisation et le projet de reprise après sinistre, afin de pouvoir en tout temps et proactivement repérer, gérer et atténuer les risques et faire rapport à cet égard à la direction et au conseil d'administration.

RÉSUMÉ DES GRANDS RISQUES POUR 2017

Le profil annuel des risques pour l'entreprise décrit les risques les plus sérieux pour l'organisation, après analyse de toutes les mesures d'atténuation. D'après notre dernière auto-évaluation, les cinq principaux risques sont les suivants :

RISQUES OPÉRATIONNELS

- 1. Cyberincident :** Un sérieux cyberincident remet en question l'aptitude de Paiements Canada d'exploiter en toute sécurité ses systèmes de compensation et de règlement. Un tel incident pourrait entraîner une grave panne des systèmes de paiement qui toucherait le règlement de l'infrastructure des marchés financiers, ce qui pourrait être perçu comme un manque de préparation de la part de Paiements Canada en ce qui concerne la protection des systèmes et ainsi nuire à sa réputation. Paiements Canada renforce ses pratiques en cybersécurité grâce à sa stratégie en matière de sécurité et de résilience qui compte le programme d'amélioration de la cybersécurité et le projet de reprise après sinistre.
- 2. Obstacles au projet d'amélioration de la reprise après sinistre :** Le projet de reprise après sinistre constitue une initiative clé pour renforcer la résilience de nos systèmes et réduire les risques opérationnels. Ce risque particulier porte sur la possibilité que le projet de reprise après sinistre accuse des retards importants ou connaissent d'autres problèmes, comme des incidents associés à la production, ce qui ébranlerait la confiance des intervenants à l'égard de la capacité de Paiements Canada d'exploiter et de moderniser ses systèmes de compensation et de règlement. Pour contrer ce risque, Paiements Canada a créé une fonction élargie de la gestion du risque pour le projet, a accru les communications entre les membres et a effectué des essais plus poussés avant le déploiement.

RISQUES STRATÉGIQUES

- 3. Incapacité d'atteindre les objectifs du projet de modernisation :** L'incapacité d'atteindre les objectifs du projet pourrait ébranler la confiance des intervenants à l'égard de la capacité de Paiements Canada de moderniser ses systèmes de paiement de manière acceptable. Tous

reconnaissent que le programme est ambitieux et qu'il exige une grande participation de la part des membres, des intervenants et des organismes de réglementation, sans compter d'importants investissements dans leurs propres systèmes. Un plan exhaustif de mobilisation et de suivi de la participation continue a été mis en place. Ce plan compte une structure de gouvernance solide et un bureau de gestion du programme au niveau de l'industrie en plus d'une stratégie de rapprochement avec les intervenants qui prévoit de nombreux groupes de travail à divers niveaux. Il est aussi très important de rassembler les bonnes ressources pour la modernisation, ce qui est l'objectif du plan des ressources humaines décrit plus loin.

- 4. Détérioration de la prestation des services de base :** L'incapacité d'équilibrer les priorités opérationnelles et celles liées à la modernisation pourrait faire en sorte que les systèmes de paiement ne répondent pas aux objectifs de sécurité, de fiabilité et d'efficacité ni aux besoins des utilisateurs. Paiements Canada accorde une attention toute particulière à l'établissement des priorités et à la gestion de la charge de travail aux fins des activités de 2017. La direction reçoit déjà plus de rapports sur les programmes clés et peut ainsi mieux suivre les progrès réalisés. Les stratégies en matière de ressources déjà en place veillent à protéger les activités de base pendant que l'organisation embauche et intègre de nouvelles ressources au programme de modernisation.

RISQUES DE RÈGLEMENT

- 5. Panne majeure des systèmes de paiement :** Une panne majeure du STPGV ou du SACR, ou une accumulation de pannes, qui empêche de respecter les ententes de niveau de service en matière de disponibilité peut nuire grandement à la réputation et à la crédibilité de Paiements Canada en tant qu'exploitant des systèmes. Paiements Canada atténue ce risque grâce à sa stratégie en matière de sécurité et de résilience qui compte le programme d'amélioration de la cybersécurité et le projet de reprise après sinistre.

04

PLAN EN MATIÈRE DE RESSOURCES HUMAINES ET PLAN FINANCIER

Le plan en matière de ressources humaines et le plan financier de l'organisation veillent à ce que Paiements Canada ait l'expertise, les compétences et les ressources nécessaires pour exécuter son mandat efficacement. Les plans reflètent le contexte opérationnel et les risques clés qui influenceront sur les grandes initiatives que Paiements Canada prévoit entreprendre pour atteindre ses objectifs stratégiques et obtenir les résultats escomptés.

PLAN EN MATIÈRE DE RESSOURCES HUMAINES

La stratégie en matière de ressources humaines tient compte des besoins opérationnels de Paiements Canada et de ceux liés à la modernisation. Nous voulons nous assurer que nous avons les employés nécessaires pour pourvoir les postes opérationnels et spécialisés et que nous pouvons compter sur des employés temporaires au besoin pour répondre aux demandes à court terme. Paiements Canada juge avoir besoin de 135 postes permanents pour exécuter les activités de base liées aux paiements. Le programme d'embauche qui a débuté l'année dernière devrait se poursuivre en 2017 et l'effectif devrait être en place d'ici 2018.

Quant aux objectifs stratégiques « Exploiter et améliorer » et « Créer de nouveaux débouchés », nous prévoyons protéger notre fonction principale et assurer des activités sécuritaires et fiables. Nous envisageons notamment de consolider l'équipe de base en ajoutant aux compétences et en fidélisant le personnel, particulièrement en ce qui concerne ces objectifs. Nous aurons également recours à des ressources temporaires et à des experts-conseils pour effectuer la fonction principale en remplacement de nos employés affectés aux priorités de modernisation.

Quant à la modernisation, tous conviennent qu'il faudra beaucoup de ressources pour exécuter le programme. Un noyau de base de ressources hautement qualifiées a été constitué afin de garantir que les connaissances acquises pendant le projet et la transition sont appliquées aux activités normales. Une entreprise de consultation⁶ de premier plan a été retenue pour créer un bureau de gestion du programme à l'échelle de l'industrie, appuyer l'équipe en place et fournir des ressources additionnelles, le cas échéant. Nous avons également conclu une entente stratégique avec une entreprise de recrutement pour l'embauche d'employés très spécialisés ou pour pourvoir rapidement des postes particuliers. Ces plans offrent la capacité et la souplesse nécessaires pour exécuter le programme. Étant donné que le succès du programme dépend des investissements des membres et de l'affectation de ressources de la part de ceux-ci, nous surveillons de près la participation des membres grâce à un plan de sensibilisation et de rapprochement avec l'industrie. Le plan prévoit la participation à la gouvernance, aux groupes de travail et au bureau de gestion du programme à l'échelle de l'industrie.

Il sera crucial de maintenir les fonctions clés par le transfert du savoir, l'amélioration des compétences et la fidélisation des employés pendant la période de transition aux systèmes modernisés.

PLAN FINANCIER DE 2017 À 2021

Le plan financier présente des prévisions quant aux ressources financières requises pour exécuter la fonction principale de manière solide et robuste tout en appuyant la modernisation de l'infrastructure de compensation et de règlement du Canada.

REVENUS

Tout le financement de Paiements Canada provient de ses membres. Le revenu de Paiements Canada est protégé et assuré puisque les institutions financières qui sont obligatoirement membres doivent financer les activités de l'organisme. En 2017, les services du SACR et du STPGV ont été facturés selon un modèle de prix par transaction qui correspond davantage à la fonction utilitaire des systèmes de paiement de Paiements Canada⁶. Le programme de modernisation fera l'objet d'un financement par emprunt.

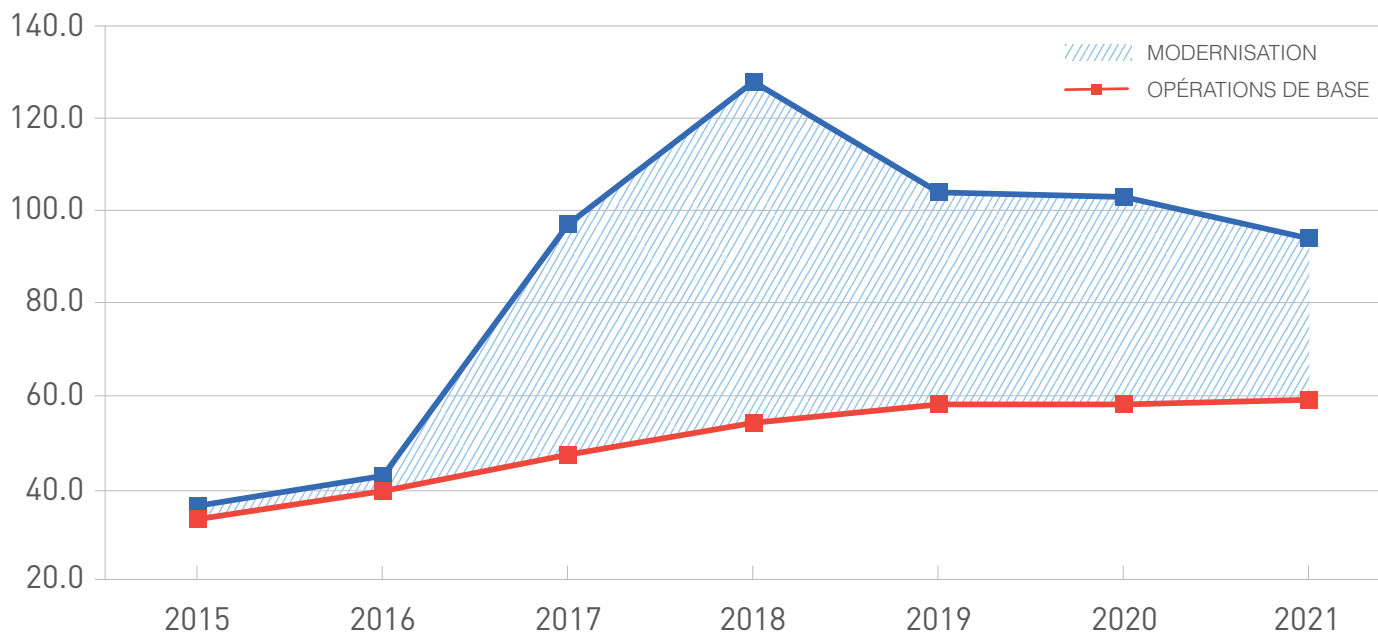
DÉPENSES

La situation financière de Paiements Canada devrait changer de façon significative en 2017 puisqu'il commence à concevoir le nouveau système de compensation et de règlement de base et à réaliser plusieurs volets de la modernisation. Au fil de la mise en œuvre du programme de modernisation au cours des trois prochaines années, les éléments d'actif en cours d'élaboration augmenteront. Le graphique qui suit présente le profil financier de toutes les dépenses de fonctionnement et d'investissement de Paiements Canada pendant la période de planification. Le profil inclut les frais courants des activités de base et le coût associé à l'initiative de modernisation.

Il est important de prendre note que les coûts projetés au chapitre de la modernisation correspondent toujours à des estimations préliminaires fondées sur la feuille de route de l'industrie et le plan de travail général. D'autres précisions seront apportées aux estimations du programme au cours de l'année grâce à l'entrée en scène en mars d'une firme de consultation de premier plan qui se chargera des services de gestion du programme et grâce à la réalisation de jalons du programme.

⁶ Avant 2017, les services du SACR et du STPGV étaient facturés aux institutions financières en fonction du volume de l'année précédente au lieu de l'utilisation réelle de l'année en cours.

FIGURE 2: Dépenses de fonctionnement et d'investissement totales pour les années 2015 à 2021



Opérations de base : Le plan financier indique une hausse modérée des frais de fonctionnement les premières années, ce qui correspond à l'accroissement de l'effectif requis et aux améliorations devant être apportées à l'infrastructure technologique. Dans deux ou trois ans, les coûts des activités de base devraient être relativement stables. Nous voulons ainsi maintenir notre efficacité opérationnelle pendant le déploiement et l'intégration aux activités régulières du nouveau système de compensation et de règlement de base et d'autres initiatives liées à la modernisation. Afin de respecter les exigences de la Banque du Canada concernant les PIMF, Paiements Canada doit conserver en réserve des fonds précis. Étant donné la récente désignation du SACR à titre de système de paiement important, il faudra maintenir des réserves pour le SACR et le STPGV. Le plan tient compte de ces réserves qui seront constituées sur une période de quatre ans.

Modernisation : La modernisation de l'infrastructure de compensation et de règlement constituera une entreprise d'envergure nécessitant des ressources et un investissement financier considérables pendant plusieurs années de la part de Paiements Canada et des membres de l'industrie. D'après les estimations actuelles, les coûts de planification de Paiements Canada devraient se situer entre 150 et 250 millions

de dollars pour la réalisation des cinq volets du programme au cours de la période en cause. À des fins de planification, la somme de 250 millions de dollars a servi d'estimation pour l'ensemble des coûts du programme entre 2017 et 2021. Les coûts associés à la modernisation devraient être plus élevés dans les trois prochaines années (2017-2019), avant de se stabiliser, puis diminuer.

L'échéancier et les estimations du programme sont préliminaires et se préciseront avec les mois en 2017 et l'achèvement des activités suivantes :

- l'obtention de l'aide d'une firme de consultation de premier plan pour analyser et consolider le programme;
- la fin des activités d'approvisionnement pour le nouveau système de compensation et de règlement de base;
- la prise de décision sur la faisabilité d'améliorer les produits déjà existants pour obtenir ce rail en temps réel.

À mesure que ces jalons seront franchis en 2017 et que la réalisation du programme évoluera, les prévisions du programme seront mises à jour⁷.

⁷ Remarque - L'investissement des membres dans leurs propres ressources financières et humaines est un facteur de succès fondamental et ne figure pas dans le plan financier de Paiements Canada. L'industrie devrait accuser des coûts beaucoup plus élevés que ceux de Paiements Canada.

Voici un résumé du budget de fonctionnement pour la période de planification.

TABLEAU 1 : Budget de fonctionnement pour les années 2015 à 2021

(en millions)	DONNÉES RÉELLES		PLAN				
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Ressources humaines	15	16	19	24	25	25	24
Technologie et services professionnels	11	13	16	18	21	22	23
Administration et frais généraux	4	5	6	7	7	7	7
Fonds de réserve réglementaire	2	2	3	3	3	3	3
Modernisation	3	3	18	26	16	16	12
Total du budget de fonctionnement	35	39	62	78	72	73	69

- À des fins de planification, les dépenses de fonctionnement sont assujetties à une croissance annuelle hypothétique de 2 %, à compter de 2018. Pour la période allant de 2018 à 2021, les budgets réels peuvent être sensiblement différents de ceux présentés ci-dessus.
- Les dépenses ci-dessus sont présentées selon la méthode de comptabilité d'exercice modifiée (c.-à-d. sans inclure l'amortissement). Les dépenses figurant dans l'état financier diffèrent en raison de l'inclusion de l'amortissement.

Voici le résumé du budget d'investissement de Paiements Canada pendant la période de planification.

TABLEAU 2 : Budget d'investissement pour les années 2015 à 2021

(en millions)	DONNÉES RÉELLES		PLAN				
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Opérations de base	1	3	3	2	2	2	2
Modernisation	-	-	32	48	30	29	23
Total des dépenses d'investissement	1	3	35	50	32	31	25

Le budget d'investissement pour 2017 inclut les frais d'élaboration d'un nouveau système et les coûts qu'entraînera le renforcement de la résilience et de la reprise après sinistre des activités de base. Après 2017, les investissements en immobilisations se rapportent à la poursuite de l'élaboration d'une nouvelle infrastructure des paiements et à de petites améliorations aux systèmes opérationnels existants.

PLAN D'EMPRUNT

Paiements Canada a conclu un accord de prêt avec une banque en 2017 pour financer la modernisation, afin d'atténuer l'incidence financière sur les membres. Le remboursement de l'emprunt devrait commencer dans trois ans au moment du déploiement du nouveau système de compensation et de règlement de base et d'autres initiatives de modernisation.

ÉTATS FINANCIERS PRÉVUS ET RÉSULTATS ANTÉRIEURS

Les tableaux qui suivent présentent le rendement prévu de Paiements Canada pour les années 2017 à 2021, ainsi que les résultats réels pour 2015 et 2016.

Au fil de la mise en œuvre du programme de modernisation au cours des trois prochaines années, les éléments d'actif en cours d'élaboration augmenteront et sont compris dans les immobilisations. Le financement applicable à ce programme commencera en 2017.

TABLEAU 3 : État sommaire de la situation financière pour les années 2015 à 2021

(en millions)	DONNÉES RÉELLES		PLAN				
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
ACTIF							
Encaisse et placements	16	27	40	41	54	70	78
Autres éléments d'actif à court terme	2	2	3	3	3	2	3
Immobilisations	7	8	40	87	116	129	130
TOTAL DE L'ACTIF	25	37	83	131	173	201	211
PASSIF							
Comptes à payer et autres créditeurs	4	5	5	7	6	6	6
Financement par emprunt	-	-	52	124	181	197	195
Incitatif versé au locataire	2	2	2	1	1	1	1
Autres éléments de passif	1	-	1	1	2	2	2
TOTAL DU PASSIF	7	7	60	133	190	206	204
TOTAL DE L'ACTIF NET	18	30	23	(2)	(17)	(5)	7
TOTAL DU PASSIF ET DE L'ACTIF NET	25	37	83	131	173	201	211

TABLEAU 4 : État sommaire de la situation financière pour les années 2015 à 2021

(en millions)	DONNÉES RÉELLES		PLAN				
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
REVENUS							
Charges	34	48	51	49	53	53	54
Autres revenus	2	3	4	4	4	4	4
Frais de remboursement de l'emprunt	-	-	-	-	-	43	43
Total des revenus	36	51	55	53	57	100	101
DÉPENSES							
Opérations de base	29	33	41	49	53	54	54
Modernisation	3	4	18	26	16	16	12
Amortissement	2	2	3	3	3	18	23
Total des dépenses	34	39	62	78	72	88	89
Excédent/(déficit)	2	12	(7)	(25)	(15)	12	12

Les activités de base de Paiements Canada devraient demeurer passablement stables puisque l'organisation se prépare à mettre en œuvre un nouveau système de compensation et de règlement. Les investissements serviront principalement à stabiliser l'effectif interne et à accroître la résilience du système, ainsi qu'à adopter une approche plus robuste à l'égard de la cybersécurité.

Le programme de modernisation occasionnera d'importantes dépenses entre 2017 et 2021, soit pendant les phases de conception et de mise en œuvre d'une nouvelle infrastructure de paiement pour l'économie canadienne. Une grande partie de ces coûts sera amortie, alors que le solde non amorti sera ajouté aux dépenses dans l'état des résultats.

- Au cours des trois premières années du plan, il y aura un déficit opérationnel puisqu'aucun revenu n'est recueilli auprès des membres pour compenser les dépenses de fonctionnement associées au programme de modernisation.
- Dès 2020, des frais de transaction et une charge de remboursement du prêt seront imposés aux membres après le déploiement du système, ce qui produira des revenus permettant de repayer la dette à rembourser au titre du prêt.
- L'amortissement de la nouvelle structure d'actifs de Paiements Canada commencera pendant cette période, dès le déploiement du nouveau système.

TABLEAU 5 : État sommaire de l'actif net pour la période de 2015 à 2021

(en millions)	DONNÉES RÉELLES		PLAN				
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Actif net							
Début de l'exercice	16	18	30	23	(2)	(17)	(5)
Excédent/(déficit)	2	12	(7)	(25)	(15)	12	12
Fin de l'exercice	18	30	23	(2)	(17)	(5)	7
Actif net – Investissements dans des immobilisations	7	8	40	87	116	129	130
Actif net affecté d'origine interne	7	17	22	24	27	43	51
Actif net non affecté	4	5	(39)	(113)	(160)	(177)	(174)

TABLEAU 6 : État sommaire des flux de trésorerie pour la période de 2015 à 2021

(en millions)	DONNÉES RÉELLES		PLAN				
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
ACTIVITÉS DE FONCTIONNEMENT							
Excédent/(déficit)	2	12	(7)	(25)	(15)	12	12
Ajouter (déduire) les éléments hors trésorerie	1	2	3	2	3	18	23
Variation nette des éléments hors trésorerie du fonds de roulement	1	-	-	2	-	1	-
Éléments de trésorerie nets produits (utilisés) par les activités de fonctionnement	4	14	(4)	(21)	(12)	31	35
ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT							
Éléments de trésorerie nets produits (utilisés) par les activités de fonctionnement	(1)	(3)	(35)	(50)	(32)	(31)	(25)
ACTIVITÉS DE FINANCEMENT							
Éléments de trésorerie nets produits (utilisés) par les activités de fonctionnement	-	-	52	72	57	16	(2)
Variation nette de la trésorerie	3	11	13	1	13	16	8
Encaisse au début de l'exercice	13	16	27	40	41	54	70
Encaisse à la fin de l'exercice	16	27	40	41	54	70	78

DONNÉES RÉELLES DE 2016 AUX FINS DU PLAN

ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE

TOTAL DE L'ACTIF

Paiements Canada conserve son excellente situation financière, caractérisée par un solde considérable de l'encaisse et des placements, ce qui est requis pour soutenir la réserve des PIMF ainsi que les activités courantes. L'actif totalise 37 millions de dollars, comparativement au montant prévu de 30 millions de dollars. L'écart est principalement attribuable au report de fonds reçus en 2016 pour deux programmes importants – la modernisation et la reprise après sinistre – par suite de l'adaptation de la feuille de route de chacun des projets.

TOTAL DU PASSIF ET DE L'ACTIF NET

Le passif est demeuré stable d'une année à l'autre, ce qui témoigne des conditions stables dans lesquelles Paiements Canada exerce ses activités. La hausse de l'actif net reflète la croissance des soldes des réserves, qui est directement liée à l'augmentation de la réserve en vertu des PIMF et aux fonds mis de côté pour le programme de modernisation et le projet de reprise après sinistre.

ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL

Les revenus réalisés au cours de l'année totalisaient 51 millions de dollars, ce qui correspondait aux prévisions.

Les dépenses d'exploitation nettes pour l'année équivalaient à 39 millions de dollars, soit 9 millions de dollars de moins que les dépenses prévues. Cette situation s'explique par la modification de l'échéancier associé aux deux projets susmentionnés.

05

COMPARAISON
DU RENDEMENT
À CELUI
DES PLANS
ANTÉRIEURS

COMPARAISON DU RENDEMENT À CELUI DES PLANS ANTÉRIEURS

Les objectifs ci-dessus s'accompagnent de cibles et d'initiatives pertinentes. Tel que décrit dans les priorités de 2016, les stratégies et les initiatives de l'organisation ont presque toutes été réalisées comme prévu, à l'exception de ce qui suit :

- Les cibles de disponibilité n'ont pas été respectées au deuxième trimestre pour le STPGV en raison de problèmes opérationnels qui ont été réglés.

- Quant au projet de reprise après sinistre, la direction a décidé de modifier le calendrier de mise en œuvre afin de réduire les risques pour Paiements Canada et ses participants.

Le graphique suivant sur les priorités de 2016 et l'état de la situation fournit un complément d'information quant à l'état d'avancement de ces deux projets et d'autres cibles et initiatives fonctionnelles clés.

PRIORITÉS DE 2016 ET ÉTAT DE LA SITUATION

1. MODERNISER

EN COURS

RÉSULTATS ESCOMPTÉS :

- | Modernisation des systèmes de paiement de base, y compris les politiques, les règles, les normes et l'infrastructure technologique.

GRANDES INITIATIVES	ÉTAT DE LA SITUATION	MISE À JOUR
Partage de la vision par les participants et intervenants essentiels de l'industrie	▲	Soutien unanime des participants, des intervenants et des organismes de réglementation à l'égard de l'énoncé de vision.
Définition du concept en collaboration avec l'industrie	▲	Fin des travaux de conception, y compris le lancement d'une demande d'information sur les fournisseurs de systèmes, l'exécution de recherches internationales et nationales, l'analyse des systèmes de paiement actuels, la création par l'industrie de la feuille de route de la modernisation et du plan général.
Changement du modèle de gouvernance du programme	▲	Un modèle de gouvernance de programme convenu qui évoluera au fil des étapes.
Adoption d'un mécanisme de financement viable	▲	Un accord a été conclu concernant le financement avec nos participants, y compris la manière d'effectuer les investissements initiaux, la répartition et la stratégie de tarification.
Publication des messages ISO 20022 pour les TAF	▲	Les messages et les règles ISO 20022 pour les TAF sont publiés aux fins d'utilisation par l'industrie. Les normes et messages EDI et STPGV d'ISO 20022 sont publiés uniquement à titre de référence.
Élaboration d'un règlement et d'un cadre analytique de règles	▲	Nous avons élaboré une taxonomie et rempli un référentiel pour stocker le contenu sur les règles, établir les priorités parmi les règles qui ont un effet sur la modernisation.
Actualisation de l'image de marque de Paiements Canada	▲	Paiements Canada a actualisé son image de marque en adoptant ce nouveau nom pour remplacer l'appellation Association canadienne des paiements afin de refléter sa nouvelle orientation, ainsi que sa nouvelle gouvernance et sa nouvelle vision.

- LÉGENDE**
- ▲ Travaux exécutés conformément aux échéances et au budget
 - ▼ Retards d'exécution, écarts par rapport au budget et/ou aux cibles
 - Projet reporté ou annulé

2. EXPLOITER ET AMÉLIORER

EN COURS

RÉSULTATS ESCOMPTÉS :

Observation des normes de l'infrastructure des marchés financiers de la Banque du Canada

Harmonisation de nos pratiques en matière de résilience et de risques avec la tolérance au risque de Paiements Canada et les pratiques exemplaires

Amélioration de nos services et meilleure collaboration avec les participants et les intervenants

GRANDES INITIATIVES	ÉTAT DE LA SITUATION	MISE À JOUR
Dépassement des cibles de disponibilité des services de Paiements Canada	▼	Les systèmes de paiement ont surpassé les cibles de disponibilité des services, sauf en ce qui concerne le STPGV au cours du deuxième trimestre. Des mesures correctives ont été prises.
Approbation de la nouvelle tolérance au risque par le conseil d'administration	▲	La tolérance au risque est approuvée par le conseil d'administration.
Élaboration du cadre de conformité	▲	Les écarts et les recommandations entourant la conformité des membres ont été relevés cette année comme prévu; le travail de mise en œuvre débutera en 2017.
Renforcement de la résilience : amélioration des centres de traitement secondaires	▼	Le renforcement de la résilience a été entrepris pour le projet de reprise après sinistre; toutefois, la date d'exécution et la réalisation du projet ont été reportées au troisième trimestre de 2017 par rapport à la cible originale de décembre 2016 pour réduire le risque lié à l'ensemble du programme.
Renforcement de la résilience : meilleur traitement des cyberincidents	▲	L'accent est mis sur le relèvement de la capacité et des compétences, sur de meilleurs exercices et tests de détection, sur les processus améliorés et sur de meilleurs signalements de cyberincidents dans le cadre de la gestion de la chaîne d'approvisionnement.
Diffusion périodique de rapports de recherche influents et de présentations marquantes	▲	La recherche a considérablement contribué à la modernisation et au projet Jasper. La conférence sur la recherche a été une grande réussite du point de vue des nouveaux contacts.
Mise en œuvre d'un programme de mobilisation des participants et des intervenants	▲	La gestion des relations a été axée sur l'initiative de modernisation, ce qui a grandement contribué à l'adaptation de l'industrie en fonction de la feuille de route et du plan général de l'industrie.
Présentation d'une Conférence Panorama paiements marquante et de grande qualité	▲	La Conférence Panorama paiements a dépassé les cibles sur le plan de la fréquentation et des commandites, en plus d'obtenir une bonne évaluation de la part des délégués.

- LÉGENDE**
- ▲ Travaux exécutés conformément aux échéances et au budget
 - ▼ Retards d'exécution, écarts par rapport au budget et/ou aux cibles
 - Projet reporté ou annulé

3. RÉALISER LA TRANSITION ET RENOUVELER LES SYSTÈMES

✓ **TERMINÉ**

RÉSULTATS ESCOMPTÉS :

Achèvement du projet de
modification de la gouvernance

Amélioration des processus
administratifs internes

Optimisation du rendement
organisationnel

GRANDES INITIATIVES	ÉTAT DE LA SITUATION	MISE À JOUR
Mise en œuvre des dernières modifications à apporter à la gouvernance	▲	Nous avons presque fini de modifier la gouvernance, ce qui consistait notamment à réviser un certain nombre de politiques du conseil d'administration, à terminer les négociations de protocoles d'entente avec la Banque du Canada et le Ministère des finances, à restructurer le comité directeur des opérations et à finaliser les modifications administratives et celles concernant les statuts. De plus, l'apport des changements aux règlements du Ministère des finances se fera comme prévu en 2017.
Approbation du premier plan d'entreprise par le ministre des Finances	▲	Approuvé
Achèvement du Programme de renouvellement organisationnel	▲	Le Programme de renouvellement organisationnel est presque achevé, alors que beaucoup de travaux sont terminés en ce qui concerne les plans de relève, les programmes de perfectionnement en leadership, les profils de service et le renforcement de l'audit interne.

- LÉGENDE**
- ▲ Travaux exécutés conformément aux échéances et au budget
 - ▼ Retards d'exécution, écarts par rapport au budget et/ou aux cibles
 - Projet reporté ou annulé

GLOSSAIRE

ARS

Projet d'amélioration de la reprise après sinistre.

CCI

Comité consultatif des intervenants.

CCM

Comité consultatif des membres.

COMPENSATION

Conciliation des effets de paiement qui ont été échangés et calcul des soldes.

EBUS

Échange en bloc d'effets US – 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.

ÉCHANGE

Livraison et réception d'instructions/effets de paiement.

ÉCOSYSTÈME DES PAIEMENTS

Toutes les structures de paiement dans un pays.

EXPLOITANT

Entité qui fixe les règles et le cadre juridique pour un produit de paiement et dresse une feuille de route lorsqu'il conçoit le produit. Il choisit et gère les fournisseurs de services et contrôle les prix.

FIF

Fichier des institutions financières (FIF) – Répertoire électronique qui facilite l'acheminement des paiements vers les succursales appropriées des participants de Paiements Canada et vers d'autres institutions de dépôt au Canada.

FOURNISSEUR DE SERVICES

Exploite un système et la technologie sous-jacente, qu'il s'agisse d'applications (y compris des applications de gestion), de l'infrastructure (y compris les centres de données) et du réseau (connectivité) (y compris SWIFT et CSN).

GRE

Gestion des risques d'entreprise.

IMF

Infrastructure des marchés financiers.

INFRASTRUCTURE DES MARCHÉS FINANCIERS D'IMPORTANCE SYSTÉMIQUE

Infrastructure (système de compensation et de règlement) qui peut représenter un risque systémique pour le système financier canadien. Le participant qui ne peut pas respecter ses obligations dans l'infrastructure des marchés financiers et qui effectue des opérations financières problématiques par le biais de l'infrastructure des marchés financiers, pourrait empêcher d'autres participants de respecter leurs obligations. Étant donné sa désignation à titre de système d'importance systémique, le STPGV doit respecter les Principes pour les infrastructures de marchés financiers (PIMF).

ISO 20022

Norme internationale conçue pour simplifier les communications d'affaires ayant trait aux paiements. La norme permet de fournir de meilleures données de versement, de contribuer à l'interopérabilité mondiale, d'être plus efficace par rapport à la gestion de normes multiples en matière de paiement et de réduire l'utilisation des options papier.

NIEC

Le Numéro d'identification d'entreprise créancière (NIEC) désigne un numéro d'identification non transférable que Paiements Canada attribue aux entreprises, aux gouvernements et à d'autres émetteurs de factures pour faciliter l'acheminement des paiements de factures.

PAIEMENTS

Transferts, établis en dollars canadiens, de valeur et de données entre parties.

PARTICIPANTS

Nos participants incluent des adhérents qui sont tenus d'être membres (obligation prévue par la Loi canadienne sur les paiements) et des membres par choix ou admissibles.

PIMF

Principes pour les infrastructures de marchés financiers – Normes de risque à l'échelle planétaire établies par le CPIM et l'OICV pour la réglementation des systèmes de compensation et de règlement des paiements et des garanties.

RSA

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.

SACR

Système automatisé de compensation et de règlement – système de saisie de totaux de lots servant à entrer un volume global et la valeur des opérations échangées par les adhérents membres de Paiements Canada. Le SACR calcule les positions nettes multilatérales pour établir les soldes dus entre participants; il comprend des règles et des normes régissant la façon dont les paiements doivent s'effectuer entre adhérents.

STPGV

Système de transfert de paiements de grande valeur – Système de virements électroniques qui facilite le transfert de fonds entre institutions financières participantes, en temps réel, avec irrévocabilité et certitude de règlement.

SYSTÈMES DE COMPENSATION ET DE RÈGLEMENT

Les mécanismes et les procédures qui permettent aux institutions financières de calculer combien elles se doivent les unes les autres par suite des opérations effectuées par leurs clients et de s'acquitter de ces obligations.

SYSTÈME DE PAIEMENT

Combinaison du cadre juridique (des règles) et de la technologie sous-jacente, y compris le modèle de risque de règlement, les processus et le réseau.

SYSTÈME OU INFRASTRUCTURE DE PAIEMENT DE BASE

La technologie, les règles et les processus fondamentaux nécessaires à tout système de paiement. Un système de paiement de base désigne un système qui i) comprend au moins la compensation et le règlement, où le règlement s'effectue en fonds de la banque centrale, et ii) joue un rôle central dans l'efficacité et la stabilité du système financier et l'économie.

SYSTÈMES DE PAIEMENT IMPORTANTS

Systèmes qui sont susceptibles de faire l'objet d'une surveillance accrue de la part de la Banque du Canada en vertu de la Loi sur la compensation et le règlement des paiements et sont tenus de respecter des normes particulières en matière de gestion des risques <http://www.banqueducanada.ca/wp-content/uploads/2016/02/criteres-normes-gestion-risques.pdf>

TAF

Système de transfert automatisé de fonds permettant des débits directs entre un compte de banque et un commerçant (p. ex., des paiements récurrents de factures) ou des crédits directs entre un commerçant et un compte de banque (p. ex., salaires et déboursés gouvernementaux).

UTILISATEUR FINAL

Celui qui utilise ou est susceptible d'utiliser les services offerts par un système de paiement (p. ex., consommateur, entreprise, gouvernement).

ANNEXE

CONSEIL D'ADMINISTRATION DE PAIEMENTS CANADA

Eileen Mercier

Administratrice professionnelle — présidente et administratrice indépendante

Malcolm Knight

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

David Barnard

University of Manitoba – administrateur indépendant

Brenda Clark

Banque Canadienne Impériale de Commerce - administratrice membre

Marie Lynne Desrochers

Banque Nationale du Canada – administratrice membre

Dan Dickinson

Banque Équitable – administrateur membre

Susan Doniz

Administratrice indépendante

Gerry Gaetz

Président et chef de la direction, Paiements Canada

Lib Gibson

Enseignante et administratrice — administratrice indépendante

Chuck Hounsell

Banque Toronto-Dominion — administrateur membre

Sean Lesy

Alberta Central — administrateur membre

Stewart MacKinnon

Stewart MacKinnon Consulting Limited (SMC) — administrateur indépendant

Doug Steiner

BEworks Inc./Kakayshun Corp. — administrateur indépendant

ÉQUIPE DE LA HAUTE DIRECTION DE PAIEMENTS CANADA

Gerry Gaetz

Président et chef de la direction

Justin Ferrabee

Chef des Opérations

Anne Butler

Vice-présidente, Politiques, Recherche, Contentieux et avocate-conseil

Jan Pilbauer

Directeur général, Modernisation et dirigeant principal de l'information

Sheila Vokey

Chef des Finances

Nora Cox

Dirigeante principale de la Gestion des risques

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

Céline Chartier

Services publics et Approvisionnement Canada

Laurence Cooke

nanoPay Corporation

Marie Lynne Desrochers

(conseil d'administration de Paiements Canada),

Banque Nationale du Canada

Susan Doniz (conseil d'administration de Paiements Canada)

Administratrice indépendante

Paiements Canada
Plan organisationnel 2017 à 2021

Brenda Gibson

Compagnie mutuelle d'assurance Wawanesa

Jean Hope

Province de la Colombie-Britannique

Caroline Hubberstey

Association Interac

Sue Hutchison

D+H Canada

Ritu Khanna

PayPal Canada

Donna Kinoshita

MasterCard Canada

Karl Littler

Conseil canadien du commerce de détail

John McKenzie

Caisse canadienne de dépôt de valeurs limitée

Don Mercer

Conseil des consommateurs du Canada

Tom Morrison

Association for Financial Professionals of Canada (Suncor Energy)

Jacques St Amant

Centre pour la défense de l'intérêt public

Peter Thom

Bell Canada

Hugues Vaillancourt (observateur)

Ministère des finances Canada

Poste vacant

COMITÉ CONSULTATIF DES MEMBRES

Carolyn Burke (présidente)

Banque Royale du Canada

Patrice Dagenais (vice-président)

Fédération des caisses Desjardins du Québec

Amy Altersohn

JPMorgan Chase Bank, National Association

Diane Davies

Banque canadienne de l'Ouest

David O'Neill

B2B Bank (représentant la Banque Laurentienne du Canada)

Brian Guillemin

Association des services financiers Concentra

Maureen Jarvis

Bank of America, Association nationale

Erminia (Ernie) Johansson

Banque de Montréal

Grahame Johnson

Banque du Canada

Rizwan Khalfan

Banque Toronto-Dominion

Stephen Lacelle

Banque Nationale du Canada

John Landry

Citibanque Canada

Rania Llewellyn

Banque de Nouvelle-Écosse

David Losier

Fédération des caisses populaires Acadiennes Limitée

Todd Roberts

Banque Canadienne Impériale de Commerce

John Tarnowski

Alberta Treasury Branches

Oscar van der Meer

Central 1 Credit Union

Ed White

Banque HSBC Canada

Min (David) Zhang

Banque industrielle et commerciale de Chine (Canada)

Poste vacant

Banque Tangerine



PAIEMENTS
CANADA

paiements.ca