

**VERS LA MODERNISATION DES PAIEMENTS.**



**ENSEMBLE.**

**NOUS CONSOLIDERONS  
L'ÉCONOMIE CANADIENNE  
EN NOUS EFFORÇANT  
TOUJOURS D'ÊTRE DES  
CHEFS DE FILE MONDIAUX  
DANS NOTRE SECTEUR.**

---

# TABLE DES MATIÈRES

Un mot sur le rapport

Message de la présidente du conseil d'administration, eileen mercier

Message du président et chef de la direction de Paiements Canada, Gerry Gaetz

Rapport de la présidente du comité consultatif des membres

Rapport du président du comité consultatif des intervenants

Principales réussites de 2019

Qui nous sommes

Notre mandat

Gouvernance

Conseil d'administration

Équipe de direction

Comité consultatif des membres

Comité consultatif des intervenants

Rapport de gestion

Moderniser

Exploiter et améliorer

Statistiques des systèmes de compensation et de règlement

Faciliter

Notre équipe

Gestion des risques : programme et gouvernance

Résultats de 2019 en bref

Plan organisationnel de 2020

Sommaire des opérations financières

États financiers et rapport d'audit

## Nos histoire en 2019



Hydro-Québec progresse dans son parcours de modernisation des paiements



Norme ISO 20022 : Passer de la parole aux actes pour concrétiser les paiements riches en données



Réponse de Paiements Canada au document de consultation Examen des mérites d'un système bancaire ouvert du ministère des Finances du Canada



Les jeunes générations : au cœur de l'évolution des paiements



Une nouvelle étude montre que la curiosité et le potentiel d'investissement sont des facteurs principale pour l'acquisition de Bitcoin



Mod Blogue: Pour une norme internationale d'agrément dans le secteur des paiements



Mod Blogue : L'avenir s'annonce radieux pour les paiements mobiles



Le Canada adopte rapidement de nouveaux Canaux de paiement



---

## UN MOT SUR LE RAPPORT

Nous sommes heureux de vous présenter le rapport annuel de Paiements Canada, document public de reddition de comptes sur nos résultats financiers et autres accomplissements de l'année. Ce rapport jette, croyons-nous, un éclairage particulier sur ce que nous sommes, nos méthodes et notre rôle unique dans l'économie canadienne en décrivant notre stratégie, notre culture et nos activités. Paiements Canada publie aussi, par ailleurs, une stratégie organisationnelle quinquennale et de nombreuses études.

Paiements Canada veille à ce que les opérations financières au Canada soient réalisées en toute sécurité, en tout temps. Nous sommes les propriétaires et les responsables de l'infrastructure de compensation et de règlement des paiements qui sous-tend l'ensemble du système financier et de l'économie du Canada, ce qui comprend les systèmes, les règles, les règlements et les normes connexes.

Ce document vise à vous faire connaître notre organisation ainsi que nos réussites et défis de 2019. Consultez le site [paiements.ca](https://paiements.ca) pour en savoir plus sur notre travail et suivez-nous sur [LinkedIn](#), [Twitter](#) et [Facebook](#). Nous vous invitons également à vous abonner à notre infolettre destinée aux intervenants, [L'Échange](#), ainsi qu'à [Dans les paiements aujourd'hui](#), compendium quotidien des nouvelles du secteur.

## MESSAGE DE LA PRÉSIDENTE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION, EILEEN MERCIER

La concertation fut indéniablement notre mot d'ordre en 2019, année durant laquelle Paiements Canada a continué de paver la voie au nouveau système de paiements. Nos membres et d'autres intervenants ont manifesté leur enthousiasme pour le programme de modernisation par leur participation active et leur réponse immédiate aux difficultés.

L'urgence de la modernisation s'accroît avec l'évolution rapide du secteur dans le monde. Ainsi, les systèmes bancaires ouverts prennent corps en Australie; la Réserve fédérale a annoncé son intention d'instaurer un système de paiements et de règlement en temps réel pour accélérer les paiements aux États-Unis; la réglementation de l'Union européenne entourant les données et la protection de la vie privée a été enrichie d'un Règlement général sur la protection des données (RGPD); quant aux réseaux de cartes, ils sont passés aux paiements en temps réel à l'issue, entre autres, d'acquisitions et de partenariats.

La Society for Worldwide Interbank Telecommunication (SWIFT) a posé les assises d'une uniformisation accrue des paiements internationaux en publiant un premier ensemble de lignes directrices, selon lesquelles toutes les institutions financières doivent être en mesure de recevoir et de traiter des paiements conformément à la norme ISO 20022 (messages de paiements) d'ici novembre 2021. Ces lignes directrices favorisent l'interopérabilité des processus nationaux de traitement des paiements de grande valeur pour les transactions internationales. Paiements Canada a réagi en accélérant l'intégration de la norme en question dans Lynx, son système imminent de paiements de grande valeur, grâce auquel les institutions financières canadiennes pourront se conformer aux exigences de SWIFT. Cette dernière a d'ailleurs annoncé une nouvelle norme d'API pour l'autorisation préalable des transactions, ce qui inaugurerait une ère nouvelle pour les services financiers grâce aux services bancaires ouverts.

**Eileen Mercier**  
Présidente du conseil d'administration



---

**MESSAGE DE LA PRÉSIDENTE  
DU CONSEIL D'ADMINISTRATION,  
EILEEN MERCIER**

Les organismes de réglementation du Canada ont démontré leur agilité en dressant un cadre de surveillance des paiements de détail pour les fournisseurs de services de paiements du pays. Nous nous attendons à ce que ce cadre soit inscrit dans la législation pour le budget du printemps 2020. Le comité consultatif du ministère des Finances sur les services bancaires ouverts a quant à lui mené de vastes consultations en vue de faire progresser ce dossier en 2020.

Nous continuons de faire valoir la nécessité d'harmoniser les services bancaires ouverts, le programme de modernisation et les réformes réglementaires en cours relatives aux services de paiements de détail. Les systèmes de paiements du Canada et la réglementation connexe doivent absolument suivre la cadence rapide des technologies mondiales pour maintenir et renforcer la compétitivité du pays.

Le conseil d'administration de Paiements Canada s'emploie activement à faire passer ce message. En 2019, il a accueilli deux nouveaux administrateurs : Kevin Patterson, premier vice-président à la direction et chef de groupe, Technologie et opérations à la CIBC; et John Landry, chef des Solutions de trésorerie et commerciales de Citi au Canada. Il a aussi reconduit les mandats de David Barnard et Susan Doniz comme administrateurs indépendants.

Cette année, le conseil a entrepris le projet crucial de recruter un nouveau président et chef de la direction. Pour assurer la continuité de la direction en cette période charnière, il a arrêté son choix sur Tracey Black, chef du programme de modernisation, qui prendra les rênes de Paiements Canada en mars 2020. Cette meneuse née est réputée pour son esprit de collaboration et sa connaissance profonde du monde des paiements, un monde qui évolue sans cesse, de notre

organisation et du mandat de celle-ci. Je suis parfaitement convaincue que Mme Black amènera Paiements Canada à se dépasser, et le Conseil se réjouit à l'idée de travailler avec elle et son équipe de gestion.

J'aimerais remercier les membres du Comité consultatif des membres (CCM) et du Comité consultatif des intervenants (CCI) de Paiements Canada pour leur soutien, leurs conseils indéfectibles et leur contribution indispensable au travail de l'organisation. J'aimerais également remercier le conseil – y compris Dan Dickinson et Ernie Johannson, qui l'ont quitté en 2019 –, l'équipe de gestion et le personnel de Paiements Canada pour leur travail dévoué. L'an prochain, les changements s'accéléreront, et il me paraît évident que nous sommes prêts à relever les défis qui nous attendent au seuil de la décennie.

Enfin, j'aimerais remercier Gerry Gaetz, au nom du conseil, d'avoir assumé le rôle de chef de la direction pendant sept ans, sept années pendant lesquelles l'organisation s'est transformée du tout au tout. Gerry a tenu la barre de Paiements Canada pendant la refonte de sa gouvernance et a donné le coup d'envoi au programme de modernisation en mettant sur pied une équipe aguerrie, pleinement capable de réaliser notre vision. Il a joué un rôle déterminant dans l'instauration d'une culture d'innovation propice à notre objectif de renforcer l'économie canadienne en nous propulsant à l'avant-garde mondiale. Gerry, nous te souhaitons la meilleure des chances pour le prochain chapitre de ta vie.

## MESSAGE DU PRÉSIDENT ET CHEF DE LA DIRECTION DE PAIEMENTS CANADA, GERRY GAETZ

Le grand vent de changement qui a soufflé sur l'écosystème des paiements en 2019 ne montre aucun signe d'apaisement pour la décennie à venir, et Paiements Canada continuera de veiller à l'évolution du secteur.

Notre travail et nos réalisations de 2019 ont servi à renforcer notre rôle, et nous avons atteint la troisième des quatre étapes du programme de modernisation, entamé en 2015. Il y aura toujours des défis complexes à surmonter pour nos membres, nos partenaires, les organismes de réglementation et nos fournisseurs de technologies, mais nous avons fait des progrès remarquables. Grâce à leur étroite collaboration et à leur participation active, notre vision est en train de se concrétiser.

Toute l'année, nous avons continué de travailler avec le ministère des Finances en accordant la priorité : aux modifications et arrimages réglementaires du programme de modernisation de Paiements Canada, dont le cadre de surveillance des paiements de détail; à la révision de la Loi canadienne sur les paiements; et aux consultations menées par le ministère des Finances au sujet des services bancaires ouverts. Nous avons d'ailleurs souligné le fait que les changements et arrimages que nous avons proposés stimuleront la concurrence et l'innovation tout en renforçant la protection de l'infrastructure de systèmes de paiements d'importance systémique du Canada.

Le marché des paiements était actif lorsque nous avons fondé [l'association PayTechs of Canada](#) et [20022 Labs](#). Nous avons alors noué un partenariat avec IBM et SIA pour devancer l'échéancier de Lynx. En outre, nous avons accéléré le lancement de Lynx, après que SWIFT a annoncé l'obligation de pouvoir recevoir et traiter des paiements conformes à la norme ISO 20022 d'ici novembre 2021. Cette annonce a donné au secteur l'occasion de réviser le plan d'implantation de Lynx. C'est ainsi que nous avons réussi à prendre en charge la norme ISO 20022 deux ans plus tôt que prévu.

Nous avons aussi constaté les excellents résultats de la troisième période d'échange du transfert automatisé de fonds (TAF), mise en œuvre l'année précédente, et poursuivi notre travail concernant Interac sur les paiements en temps réel (PTR).

Gerry Gaetz  
Président et chef de la direction



---

**MESSAGE DU PRÉSIDENT ET CHEF  
DE LA DIRECTION DE PAIEMENTS  
CANADA, GERRY GAETZ**

Nous nous sommes fixé des normes exigeantes quant à la disponibilité de nos systèmes de paiements de base, et nous avons entamé la mise à niveau du Système automatisé de compensation et de règlement (SACR). Nous avons aussi renforcé nos fonctions liées aux risques, aux finances et aux ressources humaines et lancé de nouveaux produits, notamment un portail pour [les développements d'API](#), pour accélérer et simplifier l'accès aux données et aux fonctionnalités de nos services, et [un service de validation de fichiers de paiement \(SVFP\)](#) pour les membres qui soutiennent l'adoption de la norme internationale ISO 20022 sur les messages de paiement dans l'ensemble du secteur.

La gestion des risques d'entreprise a continué d'être une priorité cette année, notamment la planification des changements découlant de la modernisation des paiements. Nos capacités ont fait l'objet d'une évaluation indépendante, et une feuille de route complète a été établie.

Sur le plan international, nous avons fait de grandes avancées, par exemple en élaborant un programme d'agrément international, adressé aux professionnels des paiements, en collaboration avec plusieurs de nos partenaires : NACHA, la Payments Association of South Africa, l'Australian Payments Network et la Dutch Payment Association. D'autres réalisations seront révélées au prochain SOMMET de Paiements Canada, le plus important congrès sur les paiements au pays, comme l'atteste l'édition 2019, très réussie, qui a accueilli plus de participants que jamais.

Nos grandes réussites de 2019 n'auraient pu avoir lieu sans le précieux encadrement stratégique de notre conseil d'administration et la collaboration remarquable de nos membres, des groupes de travail, des comités consultatifs, des intervenants, des organismes de réglementation et de nos partenaires étrangers. Nous vous remercions de votre dévouement et de votre participation au travail de Paiements Canada pour le bien de notre écosystème des paiements commun.

Mais surtout, j'aimerais remercier l'équipe de Paiements Canada. Votre ténacité, votre savoir-faire et votre enthousiasme transparaissent toujours dans votre participation à la transformation du monde des paiements.

Au terme de mon parcours à Paiements Canada, je suis fier de ce que nous sommes devenus. Nous avons restructuré notre gouvernance, nous pilotons un programme de modernisation colossal et nous avons transformé une organisation en lui donnant la culture, la structure et la capacité nécessaires pour mener à bien son mandat et la préparer à l'avenir.

Il reste beaucoup à faire pour l'écosystème au moment où je passe le flambeau à notre nouvelle chef, qui amènera Paiements Canada encore plus loin. Je suivrai votre progrès de près, et j'applaudirai vos succès.

---

# RAPPORT DE LA PRÉSIDENTE DU COMITÉ CONSULTATIF DES MEMBRES

Le Comité consultatif des membres (CCM), composé de 20 personnes, est régi par la Loi canadienne sur les paiements. Il sert de forum de consultation et de mise à contribution pour les membres de Paiements Canada qui participent au système.

Les membres du Comité, très actifs, incarnent le grand enthousiasme de leurs organisations respectives, qui soutiennent le programme de modernisation en mobilisant toutes les ressources nécessaires et en apportant des idées visionnaires.



**Christine Hunter**  
Comité consultatif des membres, présidente

Nous traversons une période de changement sans précédent et particulièrement stimulante pour les professionnels des paiements de tout l'écosystème et du monde entier. Le Canada, en bonne posture, a de quoi être fier et doit demeurer concurrentiel. La feuille de route de la modernisation de Paiements Canada, gage de l'importance que les membres accordent à l'innovation en matière de paiements, concourt à celle-ci tout en assurant la fiabilité et l'efficacité du système pour les utilisateurs. Tout au long des discussions, le CCM a gardé dans sa mire une coordination judicieuse profitant aux consommateurs comme aux entreprises, une gestion des risques à toute épreuve et la conformité réglementaire. Grâce aux progrès considérables réalisés en 2019, nous voyons clairement la voie à suivre, et nous nous y engageons avec confiance.

Les membres continuent de reconnaître le rôle déterminant et parfois exigeant que joue Paiements Canada pour répondre aux besoins d'intervenants

multiples : organismes de réglementation; institutions financières nationales ou internationales de toutes tailles; fournisseurs; réseaux de paiement; et utilisateurs finaux, du simple consommateur aux grandes sociétés. Vu la nécessité de bien encadrer le parcours de modernisation pour focaliser les efforts et atténuer les risques, nous avons indéniablement maintenu les objectifs prioritaires de Lynx et des PTR malgré la mise en place de la norme ISO 20022. Lynx modernisera le système de compensation et de règlement de grande valeur (STPGV) par un modèle de risque conforme aux Principes pour les infrastructures de marchés financiers (PIMF), d'une importance capitale pour la sécurité et la solidité de l'économie canadienne. En outre, Lynx pourra convertir les messages MT en messages MX et vice-versa pour s'accorder avec la norme mondiale ISO 20022. La conception d'un système de paiements en temps réel au Canada est prioritaire pour favoriser l'innovation ainsi que l'implantation de la norme ISO 20022.

Dans la dernière année, le CCM a joué un rôle crucial en instaurant un nouveau modèle de gouvernance du programme de modernisation pour favoriser le progrès et la transparence tout en se recentrant sur les occasions à court terme et l'atténuation des risques. Par ailleurs, les membres et les intervenants ont davantage collaboré avec les organismes de réglementation pour améliorer la communication, s'assurer que tout le monde comprend bien les occasions et les écueils potentiels et, somme toute, trouver des solutions de ralliement. Cette collaboration a abouti à une feuille de route du déploiement de Lynx adaptée à la conjoncture mondiale. Quand Lynx, le système canadien de PTR appliquant la norme ISO 20022, aura été stable pendant un certain temps, les mouvements créditeurs uniques entre

comptes aux fins de paiements commerciaux seront activés. On met actuellement la dernière touche au plan de Lynx, qui tiendra compte à la fois des besoins nationaux et internationaux, le tout selon un échéancier plus ambitieux que ce qui était prévu au départ. Les stratégies relatives aux imprévus et aux tests sont encore sur la planche à dessin et seront déterminantes pour le déploiement.

Les membres ont accueilli favorablement le projet d'examen de santé prospectif visant à confirmer que tout est en place pour concrétiser la vision pour le Canada. Sans nier toute l'utilité de leur contribution au début du projet (2018-2019), concernant la troisième période d'échange du TAF pour l'Ouest du Canada et les changements relatifs à la garantie et aux rapports du SACR, une bonne partie du programme reste à faire et exposera les membres et l'économie canadienne à des risques non négligeables qu'il faut atténuer. Ainsi, nous sommes heureux de contribuer à la maturation d'une culture intégrée de gestion des risques et avons hâte de poursuivre l'uniformisation des plans de détection et d'atténuation des risques. Les membres sont enthousiastes à l'idée d'harmoniser plus que jamais, dans la prochaine année, l'ensemble des politiques, des règles et des technologies dans le cadre de la modernisation de Paiements Canada et au-delà, en particulier en ce qui concerne les PTR.

En conclusion, nous continuerons d'appuyer les initiatives de Paiements Canada visant à soutenir le système financier et l'économie du Canada, et nous serons heureux de prodiguer des conseils dans le respect de nos engagements pour rendre le Canada plus fort.

# RAPPORT DU PRÉSIDENT DU COMITÉ CONSULTATIF DES INTERVENANTS

En rétrospective, l'année 2019 fut une période de transition aussi bien pour la modernisation des paiements que pour le CCI et pour Paiements Canada.



**David Chance**  
Président du Comité consultatif des intervenants

En rétrospective, l'année 2019 fut une période de transition aussi bien pour la modernisation des paiements que pour le CCI et pour Paiements Canada.

Le pivot du système de PTR, soit la suspension du travail de définition visant à laisser du temps pour réévaluer les objectifs entourant les paiements instantanés et la cadence de leur déploiement, a marqué le début de l'année. Ce pivot a nécessité la création de petits groupes de travail pour la définition des besoins, ce qui a amélioré la coopération entre le CCI, le CCM et Paiements Canada. Le travail sur Lynx s'est poursuivi, et, dans le cadre de leur mandat, l'équipe de Lynx et le CCM ont adopté intégralement une nouvelle norme de messagerie en pleine étape d'implantation et en respectant l'échéancier d'origine. L'année s'est conclue par la nomination d'un nouveau président à la tête du CCI et l'annonce d'une nouvelle présidente et chef de la direction de Paiements Canada en 2020.

Le CCI a soutenu le processus de modernisation de Paiements Canada tout au long de 2019 en promouvant et en appuyant les initiatives de modernisation qui visent à offrir, aux utilisateurs des systèmes de paiements canadiens et au marché en général, un écosystème des paiements concurrentiel, novateur, cohérent et plus sûr.

Cela étant, le CCI trouve encore préoccupant la lenteur de la modernisation en général, lenteur dont

témoigne le fossé grandissant entre le Canada et les autres pays. Citons en particulier le problème de l'implantation des données enrichies (jeux de données de la norme internationale ISO 20022), surtout en ce qui concerne la solution de TAF par lots, considérée comme primordiale par la majorité des intervenants et les entreprises consultées au premier semestre de 2019.

Le CCI a salué l'initiative du pivot, qui visait à instaurer un système de paiements instantanés au Canada (PTR), mais il émet des réserves sur l'échéancier; les solutions et le mode opératoire proposés; le potentiel de mise en place d'un cadre vraiment concurrentiel; et les incertitudes entourant la portée et la disponibilité que la nouvelle capacité de compensation et de règlement devra avoir pour pouvoir traiter des paiements instantanés sans risque.

Le CCI se réjouit cependant de travailler de plus près avec Paiements Canada et le CCM, en particulier en ce qui concerne :

- les cadres de règles,
- le comité directeur sectoriel,
- les groupes de travail du PTR,
- le groupe de travail sur les requêtes de paiement.

Le CCI a aussi activement participé à l'élaboration de politiques fondamentales, notamment la règle E5. Or si la majorité du Comité appuie les changements, les membres qui représentent des groupes de consommateurs s'inquiètent encore du risque de fraude.

La collaboration plus étroite au sein du cadre de Paiements Canada est bénéfique, mais le CCI aimerait tout de même insister sur l'importance du

rôle du ministère des Finances, de la Banque du Canada et des utilisateurs gouvernementaux non seulement comme accompagnateurs, mais aussi comme influenceurs dans la modernisation du système. Il aimerait donc approfondir ses relations avec ces parties dans la prochaine année.

En 2020, le CCI continuera de défendre les intérêts des utilisateurs, surtout en ce qui concerne : l'accès aux systèmes de paiements (y compris par d'autres entités que les banques) par des moyens qui ne compromettent pas la sécurité de l'écosystème; les échanges de données enrichies et améliorées entre utilisateurs; les flux de conversations et d'interactions contextuelles ciblées, comme les requêtes de paiement; et les services superposés permettant d'utiliser les systèmes de paiements de façons novatrices. Le CCI continuera de formuler des conseils et des recommandations à l'égard des politiques publiques touchant la mise en œuvre de la modernisation des paiements.

Le CCI continuera de représenter les intervenants et les utilisateurs des systèmes de paiements du Canada, soit à la fois les utilisateurs de services bancaires conventionnels et ceux qui n'ont pas encore recours aux paiements électroniques, pour s'assurer que l'innovation et la concurrence soient au cœur des discussions.

Je repense aux dix dernières années, et j'aimerais remercier Brent et Gerry d'avoir clarifié et orienté la modernisation des paiements au Canada, et d'avoir fait faire tant de progrès au programme. Il appartient maintenant à Tracey, à Christine et à moi-même, ainsi qu'aux équipes que nous représentons, de prendre le relais et d'établir des objectifs ambitieux pour que le Canada se dote d'un environnement de paiements avant-gardiste, qui n'oublie personne, défie la concurrence et stimule l'innovation.

## PRINCIPALES RÉUSSITES DE 2019

EN 2019, PAIEMENTS CANADA A COMPENSÉ ET RÉGLÉ PLUS DE 8,3 MILLIARDS DE TRANSACTIONS, D'UNE VALEUR TOTALE DE 55 BILLIONS DE DOLLARS, SOIT DE 218 MILLIARDS DE DOLLARS PAR JOUR OUVRABLE.

**PROGRÈS** de la modernisation, surtout pour [Lynx](#), dont nous avons devancé les échéances pour respecter la date butoir fixée par SWIFT relativement à la norme ISO 20022. Nous avons aussi consolidé [nos partenariats sectoriels](#) et progressé quant au système de paiements en temps réel avec nos membres et nos partenaires.

**FACILITATION** de la participation des membres et des intervenants, entre autres par une démarche d'uniformisation favorisant la collaboration sectorielle. [Le SOMMET](#), notre congrès annuel sur les paiements, a pris de l'ampleur. Nous avons aussi pris part à de nouvelles initiatives, comme [20022 Labs](#), et renforcé nos partenariats et nos partenaires, par exemple en nommant un [nouveau président à la tête du Comité consultatif des intervenants](#).

**EXERCICE** de nos activités principales et grands progrès pour toute notre gamme de services, de nos initiatives de prise en charge de la norme [ISO 20022](#) au [développement d'API](#) en passant par nos démarches collaboratives internationales pour [combler le fossé grandissant de connaissances en paiements](#). Nous avons aussi amélioré nos services internes en accueillant de nouveaux dirigeants en matière de [finances](#) et de [recherche](#).

TAUX DE DISPONIBILITÉ  
DES SYSTÈMES :



TAUX DE DISPONIBILITÉ DU SACR



TAUX DE DISPONIBILITÉ DU STPGV



TAUX DE DISPONIBILITÉ DU RSA

# NOS HISTOIRES EN 2019

Hydro-Québec est un chef de file de la modernisation des paiements. Paiements Canada a rencontré Michel Lechasseur, son chef, Encaisse et services financiers, pour discuter de la préparation de la société d'État en vue de profiter de la modernisation des paiements, en plus de parler de sa perception du rôle déterminant de la norme ISO 20022, une norme mondiale de messagerie qui permet d'augmenter la quantité de données accompagnant les paiements électroniques.

---

## HYDRO-QUÉBEC PROGRESSE DANS SON PARCOURS DE MODERNISATION DES PAIEMENTS

**Hydro-Québec met à niveau ses propres systèmes en vue de la modernisation des paiements. Pouvez-vous m'en dire plus à ce sujet?**

Nous avons entamé notre préparation en veillant à bien comprendre nos processus et à déceler les améliorations potentielles. Nous avons ensuite mis en place une équipe de projet qui s'occupe de ces améliorations. Pour lancer le bal, nous avons commencé à nous servir des services de messagerie SWIFT comme société utilisatrice afin d'améliorer l'efficacité de nos opérations de trésorerie, selon notre approche globale des paiements modernes.

En plus de ces activités, nous avons consulté des conseillers internes et externes à propos des façons d'accroître notre efficacité en adaptant nos technologies. Nous continuons de compter sur Paiements Canada pour obtenir de précieux renseignements qui nous aideront à façonner notre vision de l'avenir.

**Bien sûr, tout cela nécessite des investissements. Comment avez-vous montré l'importance de ces améliorations à votre chef de la direction financière?**

Nous cherchons à réduire nos processus manuels coûteux en les remplaçant par des paiements électroniques. En analysant nos paiements il y a quelques années, nous avons estimé qu'environ 40 % des paiements à l'époque se faisaient par voie électronique et que les 60 % restant étaient effectués au moyen de processus manuels ou de plateformes bancaires. Aujourd'hui, nous approchons à grands pas de notre cible, soit 90 % de paiements électroniques.

La modernisation sera rentable à long terme, un atout non négligeable que nous avons fait valoir au chef de la direction financière, tout en plaçant la norme ISO 20022 au cœur de nos réflexions. Nous lui avons aussi démontré la nécessité d'adapter nos processus pour les rendre conformes aux nouvelles normes.

*Publié le 28 janvier 2019*

---

## QUI NOUS SOMMES

L'économie canadienne repose sur des échanges quotidiens de plusieurs milliards de dollars. Paiements Canada est responsable des processus, des règles et de l'infrastructure de compensation et de règlement qui sont essentiels à ces transactions.

Nous sommes chargés de favoriser la vitalité de l'économie en répondant aux besoins des consommateurs et des entreprises et en ouvrant une nouvelle ère pour les paiements modernes. Nous fournissons le système de paiements national du Canada. Notre Système de transfert de paiements de grande valeur (STPGV) permet aux institutions financières et à leurs clients d'envoyer des paiements de grande valeur en toute sécurité; quant à notre Système automatisé de compensation et de règlement (SACR), c'est par lui que les institutions financières participantes compensent la grande majorité des échanges commerciaux courants au pays.

### MISSION FONDAMENTALE, VISION ET VALEURS

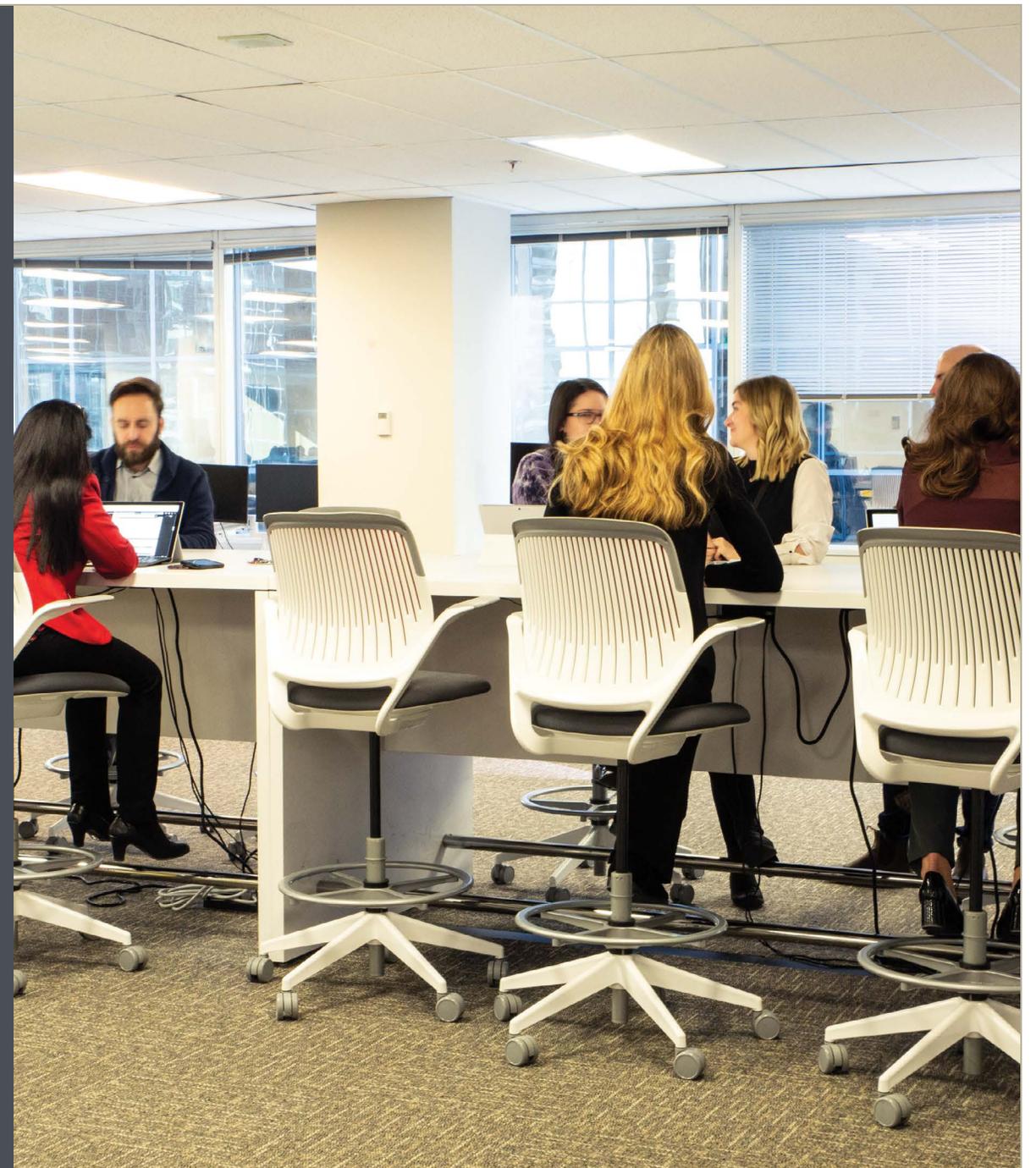
La mission fondamentale, la vision et les valeurs de Paiements Canada orientent ses investissements et ses priorités, tels qu'énoncés dans le présent document.

#### MISSION FONDAMENTALE

Nous fournissons l'infrastructure de compensation et de règlement des paiements sûre, efficace et efficiente qui sous-tend l'ensemble du système financier et de l'économie du Canada.

#### VISION

Nous consoliderons l'économie canadienne en nous efforçant toujours d'être des chefs de file mondiaux dans notre secteur.



---

## VALEURS

### VOIR GRAND & AGIR AVEC SÉRIEUX

Voir grand, c'est voir les choses autrement, faire preuve de créativité dans l'adversité et remettre en question les idées reçues avant de résoudre des problèmes.

Comme organisme à mission publique, nous agissons avec sérieux dans l'intérêt supérieur de l'ensemble de la population canadienne tout en étant au service des participants et des intervenants du secteur.

### ÊTRE AMBITIEUX & FAIRE AVANCER L'ÉQUIPE

Il est important de nous motiver à relever de nouveaux défis et à atteindre des résultats, à apprendre et à nous perfectionner sans cesse, à viser l'excellence et à travailler sans relâche pour y arriver.

C'est lorsqu'elle fait progresser tous les intervenants que l'ambition est la plus porteuse. Nous sommes une équipe d'équipes. Nous sommes passionnés par notre travail, et c'est lorsque nous y prenons plaisir que nous donnons le meilleur de nous-mêmes.

### CONTINUER SUR NOTRE LANCÉE & ÊTRE RIGOUREUX

Il faut prendre les décisions avec soin, sans les faire traîner. Nous devons toujours avancer, avec prudence, et tenir nos engagements.

Nous prenons des décisions judicieuses en nous appuyant sur nos travaux de recherche, nos apprentissages personnels, notre détermination et notre ardeur à produire des résultats.



# NOS HISTOIRES EN 2019

La norme internationale ISO 2022 sur les messages de paiement, qui permet d'associer une abondance de données aux paiements électroniques, joue un rôle crucial dans l'initiative de modernisation des paiements du Canada, ainsi que dans les initiatives semblables partout dans le monde. Pour que l'on puisse exploiter pleinement le potentiel de cette norme, il faut une adhésion massive du marché – effet « réseau » oblige.

---

## NORME ISO 2022 : PASSER DE LA PAROLE AUX ACTES POUR CONCRÉTISER LES PAIEMENTS RICHES EN DONNÉES

Le sujet passionné Mike Sigal, partenaire du 500 Startups Fintech Fund, cofondateur d'Upside Partners et créateur du SWIFT's Innofibre Challenge. Sa nouvelle entreprise, 2022 Labs, cherche d'ailleurs à bâtir une communauté mondiale d'institutions financières, de sociétés, de fournisseurs, d'investisseurs et d'entreprises de technologies financières pour montrer, mettre à l'essai et valider les avantages de l'adoption de la norme ISO 2022.

Nous avons eu la chance de discuter avec lui de ce projet emballant.

**2022 Labs semble être un genre de laboratoire. Quelle est sa raison d'être et pourquoi doit-elle fonctionner de cette manière?**

Partout dans le monde, de nombreuses organisations ont appuyé la norme ISO 2022. Pourtant, son adoption généralisée ne s'est pas encore produite. Pour favoriser et accélérer le mouvement, il faut aller au-delà de l'explication de la norme pour répondre à des questions clés : ce qu'elle peut apporter aux entreprises, comment et quand se manifesteront les retombées financières et où se

trouvent les ressources compétentes permettant de réduire les risques associés à cet investissement.

2022 Labs est une ressource éducative sans but lucratif dont l'objectif est de soutenir tous les acteurs du marché à l'échelle mondiale. Ainsi, du côté de la demande, par exemple pour les sociétés et les institutions financières qui doivent moderniser leurs systèmes, cette ressource représentera un moyen économique et rapide de trouver des réponses stratégiques qui stimulent l'adhésion et orientent les stratégies d'investissement. En ce qui concerne l'offre, comme les fournisseurs d'infrastructures et de logiciels, les entreprises en démarrage, les sociétés d'experts-conseils et même les professionnels indépendants, il s'agit de proposer une plateforme ouverte pour maximiser le rendement des investissements dans la sensibilisation du marché et le développement de la clientèle.

Publié le 29 mars 2019

## NOTRE MANDAT

Notre mandat, prescrit par la Loi canadienne sur les paiements, comprend les objectifs suivants :

- A.** Établir et mettre en œuvre des systèmes nationaux de compensation et de règlement, ainsi que d'autres ententes dans l'exécution ou l'échange de paiements.
- B.** Favoriser l'interaction de ses systèmes et ententes avec d'autres en ce qui a trait à l'échange, à la compensation et au règlement de paiements.
- C.** Favoriser le développement de nouvelles technologies et méthodes de paiement.

Pour accomplir son mandat de politique publique, Paiements Canada a comme objectif de promouvoir l'efficacité, la sûreté et la stabilité de ses systèmes de compensation et de règlement dans l'intérêt des utilisateurs.

## NOTRE STRATÉGIE

Nous sommes sur la bonne voie pour concrétiser notre vision d'une infrastructure des paiements entièrement modernisée et profitable à toute la population canadienne. Pour accomplir ce mandat, Paiements Canada suit un plan quinquennal. En 2019, ce plan définissait trois résultats escomptés à long terme.

### 1. MODERNISER

Moderniser les systèmes de paiements de base, notamment les politiques, les règles, les normes et l'infrastructure technologique connexes.

### 2. EXPLOITER ET AMÉLIORER

Consolider la gestion et le rendement global concernant les aspects clés de la résilience et de l'excellence du fonctionnement des systèmes de paiements.

### 3. FACILITER

Consulter activement les acteurs des systèmes de paiements pour comprendre, informer et mettre à profit les forces du marché.

## NOTRE APPROCHE COLLABORATIVE

Par des processus officiels et des interactions périodiques, nous travaillons avec les institutions financières, le gouvernement fédéral, la Banque du Canada, les intervenants du pays et nos homologues internationaux afin d'assurer le bon fonctionnement et l'amélioration des systèmes de compensation et de règlement du Canada.

## MEMBRES

Sont membres de Paiements Canada la Banque du Canada, des banques nationales et des banques étrangères autorisées. D'autres institutions de dépôts (centrales de caisse de crédit, compagnies de fiducie et de prêt et caisses d'épargne provinciales) peuvent devenir membre depuis 1980. La révision de la Loi canadienne sur les paiements en 2001 a entre autres étendu l'admissibilité au statut de membre aux sociétés d'assurance-vie, aux courtiers en valeurs mobilières et aux fonds communs de placement du marché monétaire. Paiements Canada est financée par ses membres, au nombre de 111 à la fin de 2019.

# NOS HISTOIRES EN 2019

Un système bancaire ouvert profiterait-il considérablement aux Canadiens? Un système bancaire ouvert serait avantageux pour les Canadiens, surtout s'il est intégré et aligné à la modernisation du système de paiements et aux réformes réglementaires en cours.

- Lettre de commentaires sur le système bancaire ouvert

## RÉPONSE DE PAIEMENTS CANADA AU DOCUMENT DE CONSULTATION EXAMEN DES MÉRITES D'UN SYSTÈME BANCAIRE OUVERT DU MINISTÈRE DES FINANCES DU CANADA

En tant qu'organisme phare du riche écosystème canadien des paiements, Paiements Canada en est à moderniser le système de paiements national dans le but d'offrir une plateforme propice à l'innovation qui fournira aux Canadiens des solutions de paiements pratiques, efficaces et sécuritaires. Pour ce faire, Paiements Canada doit analyser les tendances qui façonnent les pratiques de paiements partout dans le monde, dont les systèmes bancaires ouverts.

En janvier 2019, le ministère des Finances du Canada a publié un document de consultation intitulé [Examen des mérites d'un système bancaire ouvert](#), qui relève les avantages d'un système

bancaire ouvert pour les Canadiens, mais aussi les risques et les questions complexes à prendre en considération.

Paiements Canada a répondu à cette consultation en détaillant comment le Ministère pourrait créer une base solide et sûre depuis laquelle le secteur privé concourrait et innoverait au profit de tous les Canadiens, et conserver le caractère concurrentiel de nos services financiers à l'échelle mondiale.

Publié le 7 mars 2019

# GOVERNANCE

## CONSEIL D'ADMINISTRATION

Sous la présidence d'Eileen Mercier, le conseil de 13 administrateurs<sup>1</sup> assure l'orientation et la direction des activités de la société, et surtout des questions stratégiques et de principe.

En 2019, le conseil a accueilli deux nouveaux administrateurs aux champs d'expertise variés : John Landry, chef des Solutions de trésorerie et commerciales de Citi au Canada, et Kevin Patterson, premier vice-président à la direction et chef de groupe, Technologie et opérations à la Banque CIBC. Par ailleurs, les mandats de David Barnard et Susan Doniz comme administrateurs indépendants ont été reconduits.

Le conseil a également fait ses adieux à Ernie Johannson, chef des Services bancaires, Particuliers et entreprises États-Unis de la Banque de Montréal, et à Dan Dickinson, chef du service numérique de la Banque Équitable.

Le conseil reçoit aussi des avis et des conseils du Comité consultatif des intervenants et du Comité consultatif des membres de Paiements Canada.

<sup>1</sup> Le comité des mises en candidature, conformément à son mandat, a confirmé l'indépendance de ces administrateurs.



### CONSEIL D'ADMINISTRATION :

1. Eileen Mercier (présidente)
2. Gerry Gaetz (président et chef de la direction)
3. Malcolm Knight (vice-président)
4. David Barnard
5. François Desjardins
6. Susan Doniz
7. Garry Foster
8. Lib Gibson
9. Mike Henry
10. John Landry
11. Kevin Patterson
12. Ramesh Siromani
13. Doug Steiner

---

# CONSEIL D'ADMINISTRATION

## ADMINISTRATEURS ÉLUS JUSQU'À L'ASSEMBLÉE ANNUELLE DES MEMBRES DE 2020



**Doug Steiner**  
Administrateur indépendant



**Garry Foster**  
Administrateur indépendant



**Ramesh Siromani**  
Vice-président principal à la  
stratégie et à la transformation,  
Banque Royale du Canada



**François Desjardins**  
Président et chef de la direction,  
Banque Laurentienne et président du  
Conseil d'administration, B2B Bank

## ADMINISTRATEURS ÉLUS JUSQU'À L'ASSEMBLÉE ANNUELLE DES MEMBRES DE 2021



**Eileen Mercier**  
(présidente du conseil)  
Administrateur indépendant



**Malcolm Knight** (vice-président)  
Administrateur indépendant



**Lib Gibson**  
Administrateur indépendant



**Mike Henry**  
Vice-président à la direction et chef  
des données, Banque Scotia

## ADMINISTRATEURS ÉLUS JUSQU'À L'ASSEMBLÉE ANNUELLE DES MEMBRES DE 2022



**David Barnard**  
Administrateur indépendant



**Susan Doniz**  
Administrateur indépendant



**John Landry**  
Chef, Solutions de trésorerie et  
commerciales, Citibanque Canada



**Kevin Patterson**  
Premier vice-président à la direction  
et chef de groupe, Technologie et  
opérations, CIBC

# COMITÉS DU CONSEIL

Cinq comités du conseil ont pour mandat d'accomplir des fonctions précises afin de soutenir le conseil d'administration de Paiements Canada.

1

## COMITÉ PLÉNIER DES RISQUES

Le comité des risques réunit l'ensemble du conseil et l'aide à assumer ses responsabilités quant à plusieurs fonctions critiques, dont l'encadrement de la gestion des risques, y compris la surveillance de la politique de gestion des risques d'entreprise et l'énoncé sur l'appétit pour le risque de Paiements Canada.

2

## COMITÉ DE L'AUDIT ET DES FINANCES

Le Comité de l'audit et des finances aide le conseil à assumer ses responsabilités quant à plusieurs fonctions critiques, dont les audits et l'encadrement financiers ainsi que la planification financière, y compris la surveillance de l'élaboration du budget. Il encadre aussi les projets que lui délègue le conseil.

### MEMBRES EN 2019

**Garry Foster**, président  
**John Landry**  
**Malcolm Knight**  
**Eileen Mercier** (d'office)  
**Doug Steiner**

3

## COMITÉ DE LA GOUVERNANCE ET DES NOMINATIONS

Le Comité de la gouvernance et des nominations aide le conseil à assumer ses responsabilités quant à la gouvernance (surveillance de l'efficacité du travail du conseil, lignes directrices et politiques de gouvernance et conformité), au code de conduite et aux normes comportementales du conseil et de la direction, à la nomination et à l'admissibilité des administrateurs, à la planification de la relève du conseil, à l'orientation et à la formation continue du conseil et à l'évaluation des comités du conseil globalement.

### MEMBRES EN 2019

**David Barnard**, président  
**François Desjardins**  
**Garry Foster**  
**Malcolm Knight**  
**Eileen Mercier** (d'office)  
**Ramesh Siromani**

4

## COMITÉ DES RESSOURCES HUMAINES ET DE LA RÉMUNÉRATION

Le Comité des ressources humaines et de la rémunération aide le conseil à assumer ses responsabilités quant à l'évaluation et à la rémunération du président et chef de direction; à l'examen de l'évaluation de la haute direction par le chef de la direction; et à l'examen des avantages sociaux et des régimes de retraite des employés, des politiques de ressources humaines et de la planification de la relève de la direction.

### MEMBRES EN 2019

**Susan Doniz**, présidente  
**Lib Gibson**  
**Mike Henry**  
**Eileen Mercier** (d'office)  
**Kevin Patterson**

5

## COMITÉ DE LA TECHNOLOGIE ET DE LA MODERNISATION

Le Comité de la technologie et de la modernisation aide le conseil à assumer les responsabilités suivantes : examen des stratégies relatives aux technologies, à la modernisation et aux champs connexes, y compris la résilience et la cybersécurité; surveillance de l'efficacité des technologies dans l'ensemble de Paiements Canada et de la contribution de cette dernière à l'avancement des objectifs stratégiques et d'affaires de la société; repérage, surveillance et évaluation des problèmes et tendances des technologies émergentes pouvant avoir une incidence sur le plan stratégique de Paiements Canada; surveillance des risques associés aux technologies et des plans et des démarches de Paiements Canada pour encadrer ces risques.

### MEMBRES EN 2019

**Lib Gibson**, présidente  
**David Barnard**  
**François Desjardins**  
**Susan Doniz**  
**Mike Henry**  
**John Landry**  
**Eileen Mercier** (d'office)  
**Kevin Patterson**  
**Ramesh Siromani**  
**Doug Steiner**

# PRÉSENCE AUX RÉUNIONS DU CONSEIL ET DES COMITÉS

## DE JANVIER À JUIN 2019

(avant l'assemblée annuelle des membres)

MEMBRE	MEMBRE DEPUIS	CONSEIL	CAF	CGN	CRHR	CTM	RISQUES
<b>Nombre de réunions</b>		<b>3</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>3</b>
<b>Présence des administrateurs</b>							
<b>E. Mercier – Présidente</b>	Juillet-15	3	2	3	3	4	3
<b>M. Knight – Vice-président</b>	Juillet-15	3	2	3	n/a	n/a	3
<b>D. Barnard</b>	Mai-16	3	n/a	3	n/a	4	3
<b>F. Desjardins</b>	Juin-17	3	n/a	2	n/a	3	3
<b>D. Dickinson</b>	Mai-16	3	n/a	n/a	3	4	3
<b>S. Doniz</b>	Mai-16	3	n/a	n/a	3	4	3
<b>G. Foster</b>	Juin-17	3	2	3	n/a	n/a	3
<b>G. Gaetz</b>	Juillet-15	3	n/a	n/a	n/a	n/a	3
<b>L. Gibson</b>	Juillet-15	3	n/a	n/a	3	4	3
<b>M. Henry</b>	Juin-18	3	n/a	n/a	3	2	3
<b>E. Johannson</b>	Juin-17	3	2	2	n/a	n/a	3
<b>R. Siromani</b>	Oct-20	3	n/a	n/a	n/a	4	3
<b>D. Steiner</b>	Juillet-15	3	2	n/a	n/a	4	3

Remarque : étant donné que les réunions des comités du Conseil ont lieu au moins une journée avant les réunions du Conseil, les présences indiquées s'étendent jusqu'aux réunions de juin inclusivement.

## DE JUIN À DÉCEMBRE 2019

(après l'assemblée annuelle des membres)

MEMBRE	MEMBRE DEPUIS	CONSEIL	CAF	CGN	CRHR	CTM	RISQUES
<b>Nombre de réunions</b>		<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
<b>Présence des administrateurs</b>							
<b>E. Mercier – Présidente</b>	Juillet-15	2	2	2	3	2	2
<b>M. Knight – Vice-président</b>	Juillet-15	2	2	2	n/a	n/a	2
<b>D. Barnard</b>	Mai-16	2	n/a	2	n/a	2	2
<b>F. Desjardins</b>	Juin-17	2	n/a	2	n/a	2	2
<b>S. Doniz</b>	Mai-16	2	n/a	n/a	3	1	2
<b>G. Foster</b>	Mai-16	2	2	2	n/a	n/a	2
<b>G. Gaetz</b>	Juin-17	2	n/a	n/a	n/a	n/a	2
<b>L. Gibson</b>	Juillet-15	2	n/a	n/a	3	2	2
<b>M. Henry</b>	Juillet-15	2	n/a	n/a	3	1	2
<b>J. Landry</b>	Juin-18	2	2	n/a	n/a	2	2
<b>K. Patterson</b>	Juin-17	1	n/a	n/a	3	2	1
<b>R. Siromani</b>	Oct-20	2	n/a	2	n/a	2	2
<b>D. Steiner</b>	Juillet-15	2	2	n/a	n/a	1	2

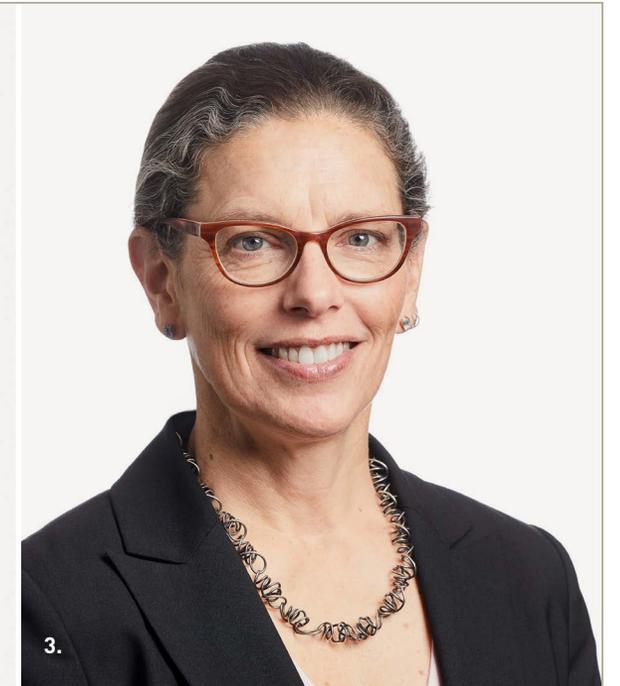
Remarque : étant donné que les réunions des comités du Conseil ont lieu au moins une journée avant les réunions du Conseil, les présences indiquées s'étendent jusqu'aux réunions de juin inclusivement.

---

# ÉQUIPE DE DIRECTION

L'équipe de direction s'occupe de l'orientation stratégique, de l'encadrement et de la direction de Paiements Canada. Pour en savoir plus, consulter le site [paiements.ca](http://paiements.ca).

1. **Gerry Gaetz**  
Président et chef de la direction
2. **Anne Butler**  
Chef des affaires juridiques, des politiques et de la recherche
3. **Tracey Black**  
Directrice générale, Modernisation
4. **Peter Dodic**  
Dirigeant principal de la gestion des risques
5. **Andrew McCormack**  
Dirigeant principal de l'information
6. **Pamela Steer**  
Chef des finances



# COMITÉ CONSULTATIF DES MEMBRES

Le Comité consultatif des membres (CCM), formé de 20 personnes, a pour mandat, en vertu de la Loi canadienne sur les paiements, de servir de forum de consultation et d'engagement aux membres utilisateurs des systèmes. Le CCM donne des avis au conseil sur les systèmes de compensation et de règlement, sur leurs interactions avec d'autres systèmes lors de l'échange, de la compensation ou du règlement de paiements et sur le développement de nouvelles technologies de paiement.

## MEMBRES NOMMÉS JUSQU'EN JUILLET 2020

<b>Banque de Montréal</b>	Sharon Haward-Laird
<b>CIBC</b>	John Cowan
<b>Central 1</b>	Sue Whitney
<b>Credit Union of Central Alberta</b>	Michael Devlin
<b>Banque de change du Canada</b>	Stephen Fitzpatrick
<b>JPMorgan Chase, National Association</b>	Matthew Parker-Jones
<b>Compagnie de Fiducie Peoples</b>	John Pals

## MEMBRES NOMMÉS JUSQU'EN JUILLET 2021

<b>Alberta Treasury Bank</b>	Ryan Rabin
<b>Banque du Canada</b>	Carol Brigham
<b>Banque Canadienne de l'Ouest</b>	Vlad Ahmad
<b>HSBC</b>	Jennifer Ogdon
<b>Fédération des caisses Desjardins du Québec</b>	Patrice Dagenais
<b>Banque Nationale du Canada</b>	Patrice Roy
<b>Banque Royale du Canada</b>	Lisa Lansdowne-Higgins

## MEMBRES NOMMÉS JUSQU'EN JUILLET 2022

<b>Citibanque Canada</b>	Vacance
<b>Coast Capital</b>	Nancy McNeill
<b>Banque Équitable</b>	Dan Dickinson
<b>Banque Scotia</b>	Dougal Middleton
<b>Groupe Banque TD</b>	Christine Hunter
<b>Wells Fargo</b>	Sean Goldrick
<b>Peoples Trust Company</b>	John Pals

## MEMBRES DU CCM ET PRÉSENCE AUX RÉUNIONS EN 2019

La nomination des membres du comité passe par un comité de candidatures et par l'approbation du conseil d'administration. Les représentants désignés sont censés assister à toutes les réunions du comité, mais si l'un d'eux est empêché, il peut envoyer un délégué à titre exceptionnel pour le tiers des réunions au maximum.

### ANCIENS MEMBRES EN 2019

MEMBRE	PARTICIPATION AUX RÉUNIONS (OU ENVOI D'UN DÉLÉGUÉ)	REPRÉSENTANT DÉSIGNÉ
Bank of America	4/4	Greg Szak
Citibank Canada	4/4	John Landry
Concerta Financial Services Association	1/4	Brian Guillemain

\* Ancien représentant, remplacé par l'actuel au cours de l'année.

MEMBRE	PARTICIPATION AUX RÉUNIONS (OU ENVOI D'UN DÉLÉGUÉ)	REPRÉSENTANT DÉSIGNÉ
Alberta Treasury Bank	6/6	Ryan Rabin John Tarnowski*
Banque du Canada	6/6	Carol Brigham
Banque de Montréal	6/6	Sharon Haward-Laird
CIBC	6/6	John Cowan
Banque Canadienne de l'Ouest	2/6	Vlad Ahmad
Central 1	6/6	Sue Whitney Steve Faust*
Citibanque Canada	6/6	John Davis John Landry*
Coast Capital	2/2	Nancy McNeill
Credit Union of Central Alberta	4/6	Michael Devlin
Banque Équitable	2/2	Dan Dickinson
Banque Exchange du Canada	5/6	Stephen Fitzpatrick
HSBC	6/6	Jennifer Ogdon
JPMorgan Chase Bank, National Association	6/6	Matthew Parker-Jones
Fédération des caisses Desjardins du Québec	6/6	Patrice Dagenais
Banque Nationale du Canada	6/6	Patrice Roy
Compagnie de Fiducie Peoples	6/6	John Pals
Banque Royale du Canada	6/6	Lisa Lansdowne-Higgins
Banque Scotia	6/6	Dougal Middleton Rania Llewellyn*
Groupe Banque TD	6/6	Christine Hunter
Wells Fargo	2/2	Sean Goldrick

# COMITÉ CONSULTATIF DES INTERVENANTS

Le Comité consultatif des intervenants donne des avis au conseil d'administration sur des questions de paiement, de compensation et de règlement. Ses membres présentent leurs observations sur les initiatives proposées, notamment les règlements administratifs, les énoncés de politiques et les règles qui touchent des tiers. Ils font aussi état des enjeux qui peuvent concerner les utilisateurs et les fournisseurs de service des systèmes de paiements et suggèrent des solutions.

## MEMBRES NOMMÉS JUSQU'AU 31 MARS 2020

<b>ADP Canada</b>	Bill Piggot
<b>Fédération canadienne de l'entreprise indépendante</b>	Monique Moreau
<b>Conseil canadien de la consommation</b>	Don Mercer
<b>Ministère des Finances, gouvernement de la Colombie-Britannique</b>	Jean Hope
<b>PayPal Canada</b>	Katja Lehr
<b>Western Union</b>	Felipe Buckup

## MEMBRES NOMMÉS JUSQU'AU 31 MARS 2021

<b>Caisse canadienne de dépôt de valeurs limitée</b>	John McKenzie
<b>Association canadienne des compagnies d'assurances de personnes</b>	Brent Mizzen
<b>Fiserv</b>	David Chance
<b>Hydro-Québec</b>	Michel Lechasseur
<b>Option Consommateurs</b>	Alexandre Plourde
<b>Receveur général du Canada, SPAC</b>	Céline Chartier
<b>Symcor</b>	Donna Kinoshita

## MEMBRES NOMMÉS JUSQU'AU 31 MARS 2022

<b>FinTech Growth Syndicate</b>	Sue Britton
<b>Google Payments</b>	Erika Peterson
<b>Intact Corporation financière</b>	Ilinca Vetra
<b>Paybright</b>	Wayne Pommen
<b>TransferWise</b>	Andrew Boyajian

<b>Représentant du conseil d'administration de Paiements Canada</b>	Ramesh Siromani
<b>Observatrice du ministère des Finances du Canada</b>	Julie Trépanier

## MEMBRES DU CCI ET PRÉSENCE AUX RÉUNIONS EN 2019

La nomination des membres du comité passe par un comité de mises en candidature et par l'approbation du conseil d'administration, en consultation avec le ministre des Finances. Les représentants désignés sont censés assister à toutes les réunions du comité, mais si l'un d'eux est empêché, il peut envoyer un délégué à titre exceptionnel pour le tiers des réunions au maximum.

### ANCIENS INTERVENANTS EN 2019

INTERVENANT	PARTICIPATION AUX RÉUNIONS (OU ENVOI D'UN DÉLÉGUÉ)	REPRÉSENTANT DÉSIGNÉ
FI.SPAN	1/1	Lisa Shields
Mastercard	0/1	Iain McLean
nanopay	1/1	Laurence Cook
Conseil canadien du commerce de détail	0/1	Karl Littler
Wawanesa Assurance	1/1	Brenda Gibson

\* Ancien représentant, remplacé par l'actuel au cours de l'année.

INTERVENANT	PARTICIPATION AUX RÉUNIONS (OU ENVOI D'UN DÉLÉGUÉ)	REPRÉSENTANT DÉSIGNÉ
ADP Canada	5/5	Bill Piggot
Caisse canadienne de dépôt de valeurs limitée	3/5	John McKenzie
Fédération canadienne de l'entreprise indépendante	3/5	Vacant Monique Moreau*
Association canadienne des compagnies d'assurances de personnes	5/5	Brent Mizzen
Conseil canadien de la consommation	4/5	Don Mercer
FinTech Growth Syndicate	3/4	Sue Britton
Fiserv	5/5	David Chance
Google Payments	2/4	Erika Peterson
Hydro-Québec	5/5	Michel Lechasseur
Intact Corporation financière	4/4	Ilinca Vetra
Ministère des Finances, gouvernement de la Colombie-Britannique	5/5	Jean Hope
Option Consommateurs	5/5	Alexandre Plourde
Paybright	3/4	Wayne Pommen
PayPal Canada	4/5	Katja Lehr
Receveur général, SPAC	5/5	Céline Chartier
Symcor	3/4	Donna Kinoshita
TransferWise	4/4	Andrew Boyajian
Western Union	3/5	Felipe Buckup
Membre du conseil d'administration de Paiements Canada	5/5	Ramesh Siromani

# NOS HISTOIRES EN 2019

« Nous avons besoin d'un système qui peut mettre la table pour l'innovation, tout en maintenant les normes élevées de sécurité et de résilience qui font la renommée du Canada. »

- Gerry Gaetz, président et chef de la direction de Paiements Canada.

---

## LES JEUNES GÉNÉRATIONS : AU CŒUR DE L'ÉVOLUTION DES PAIEMENTS

Nos façons de payer sont en pleine transformation, et les nouvelles technologies et les changements démographiques y sont pour beaucoup. Paiements Canada a publié aujourd'hui une nouvelle étude qui révèle que les générations Y et Z veulent des options de paiement plus simples et plus pratiques qui suivent l'évolution de leurs habitudes d'achat et de leur mode de vie, que ce soit les paiements automatiques et invisibles ou les populaires applis de suivi des dépenses.

Ces préférences devraient piquer l'intérêt des entreprises canadiennes. Les 18 à 34 ans sont plus susceptibles de choisir un détaillant en ligne s'il est facile de passer à la caisse (73 %, contre 58 % en moyenne). Près de la moitié disent qu'ils sont plus susceptibles de faire un achat spontané parce que leurs données de paiement sont enregistrées dans une appli ou en ligne. Et ils préfèrent utiliser des applis de covoiturage plutôt qu'un taxi parce que le processus de paiement est plus simple (50 %, contre 29 % en moyenne).

Publié le 9 mai 2019

# RAPPORT DE GESTION

## MODERNISER

### ENSEMBLE VERS L'AVENIR

Paiements Canada dirige un programme national de [modernisation des systèmes de paiements](#). En harmonisant étroitement le secteur et en le préparant à la mise en œuvre du programme, nous avons fait progresser la modernisation cette année comme jamais auparavant, tout cela grâce à nos membres, à nos partenaires de l'écosystème et à notre équipe dévouée, et nous les en remercions.

Nous tenons pour acquis que la modernisation stimule l'économie. Notre [vision de la modernisation](#) est celle d'un système rapide, flexible et sûr qui favorise l'innovation par son ouverture et son accessibilité, et qui assoit la position concurrentielle du Canada. Par souci de transparence et de conformité, nous publions un résumé annuel des progrès qui fait état des échéances révisées et des étapes franchies. Nous vous invitons à lire attentivement notre dernier résumé, [Le point sur la feuille de route pour la mise en œuvre de la modernisation de 2019](#), pour avoir une idée plus claire de la portée de la complexité des éléments du programme.

### PRÉPARATION DU SYSTÈME DE PAIEMENTS DE GRANDE VALEUR LYNX

Lynx a bondi au premier plan en 2019. Nous avons choisi comme principal partenaire technologique [IBM Canada](#), qui fournira à la fois des services d'hébergement et d'intégration pour le nouveau système de paiements de grande valeur du Canada et surveillera SIA (fournisseur de l'application Lynx) en plus des activités courantes. Nous lancerons Lynx en deux étapes comme prévu, mais chacune a été devancée : la première aura lieu au printemps de 2021 plutôt qu'en automne, et la deuxième est avancée de deux ans (2021 plutôt que 2023), ce qui sera bénéfique sur toute la ligne pour notre écosystème des paiements. Pour en savoir plus, consulter [Le point sur la feuille de route pour la mise en œuvre de la modernisation de 2019](#).

### RETOUR AU DOSSIER DES PAIEMENTS EN TEMPS RÉEL

Le système de [paiements en temps réel \(PTR\)](#) permettra aux consommateurs et aux entreprises d'envoyer et de recevoir des paiements sans délai, en toute sûreté et en tout temps. Ce système entièrement neuf réduira le risque lié aux règlements et élargira le bassin des participants.

À l'origine, nous comptions lancer le système de PTR en plusieurs versions, soit une première en 2020 et d'autres enrichies plus tard. En 2019, après avoir consulté les principaux partenaires du secteur, nous avons jugé que le lancement d'une seule version, en 2022, après la mise en place de Lynx, serait plus efficace. Cette approche se conforme en outre aux changements législatifs prévus visant à élargir l'accès. Le système PTR prendra donc en charge, dès son lancement, l'acheminement des paiements par numéro de compte et la norme de messagerie ISO 20022. [Le point sur la feuille de route pour la mise en œuvre de la modernisation de 2019](#) donne plus de renseignements à cet égard et sur les progrès de la modernisation.

### AMÉLIORATION DES PAIEMENTS DE DÉTAIL PAR LOTS

Le système de paiements de détail, officiellement appelé [Système automatisé de compensation et de règlement \(SACR\)](#), traite environ 28 millions de transactions chaque jour ouvrable. En 2019, nous avons donné suite aux réalisations de 2018, soit l'implantation d'un [nouveau modèle d'évaluation des risques de crédit](#), l'[amélioration du transfert automatisé de fonds \(TAF\)](#) et la [consultation de l'écosystème élargi](#). Nous avons aussi fait des progrès pour ce qui est d'élargir l'accès au SACR en rédigeant un projet de modification au règlement administratif, qui prendra effet en 2020, pour abroger la disposition exigeant un volume minimal de 0,5 %.

Pour connaître les avantages de la modernisation pour les entreprises et les consommateurs canadiens, consulter nos [études de cas](#).

## EXPLOITER ET AMÉLIORER

En 2019, nous avons continué de travailler à la sécurité et à la fiabilité des systèmes actuels tout en mettant en place les capacités internes qui seront nécessaires au moment de la mise en ligne des systèmes modernes.

### AUGMENTATION DES CAPACITÉS INTERNES

Nous continuons de développer les capacités internes de Paiements Canada au fur à mesure que les demandes de la modernisation augmentent. En 2019, nous avons grandement amélioré nos indicateurs de gestion des ressources humaines et la compétitivité de l'organisation grâce à la maturation de notre stratégie relative aux ressources humaines et à l'ouverture de postes supérieurs du côté des risques, de la recherche et de la haute direction.

### AVANCEMENTS DE L'OFFRE DE SERVICES

Nous avons progressé à pas de géant en 2019 au chapitre de la gestion des risques : élévation d'un cran de la classification des risques et des rapports connexes aux fins de détection et de gestion plus complète des risques; évaluation des risques liés aux infrastructures de paiement essentielles; et conception de la première version du cadre de gestion des risques financiers de Lynx.

Notre équipe des technologies a aussi fait de grands progrès en 2019 : élaboration d'un processus d'agrément pour les nouveaux membres, maturation des processus de gestion, établissement d'un centre d'excellence, transfert progressif des systèmes de l'organisation vers un environnement infonuagique, et instauration d'une pratique d'analyse de données et d'étude de marché. De plus, deux progrès techniques notables, testés en 2018, ont intégré l'offre de services officiels en 2019, soit un [nouveau portail pour les développeurs d'API](#) doté d'API de base, et un [service en ligne de validation de fichiers de paiement](#), qui, permettant de modifier des fichiers en temps réel et de s'assurer en ligne de la conformité de données de paiements tests à la norme ISO 2002, constitue un moyen efficace de vérifier que les fichiers de paiement sont formatés correctement.

### RÉSILIENCE DES SYSTÈMES DE PAIEMENTS

Pour remplir nos obligations envers nos membres, les organismes de réglementation et la population canadienne, nous devons veiller au fonctionnement impeccable de nos systèmes de paiements. À cet effet, nous continuons de soutenir et de mettre à niveau nos systèmes actuels, soit le [Système de transfert de paiements de grande valeur \(STPGV\)](#) et le [Système automatisé de compensation et de règlement \(SACR\)](#), tout en travaillant au programme de modernisation.

En 2019, nous avons entrepris une mise à niveau du SACR. Les améliorations concernent surtout la réduction des risques systémiques par l'actualisation de la technologie; la conformité aux exigences réglementaires; et l'application plus rigoureuse des pratiques mondiales en matière de gestion des risques. Cette mise à niveau consolidera les fonctionnalités et les processus opérationnels actuels du SACR et y ajoutera des capacités efficaces.

## STATISTIQUES DES SYSTÈMES DE COMPENSATION ET DE RÈGLEMENT

En 2019, les systèmes de Paiements Canada ont compensé environ 8,3 milliards de paiements (en moyenne 32,9 millions par jour ouvrable), dont la valeur totalisait 55,1 billions de dollars (soit une moyenne de 218,5 milliards de dollars par jour ouvrable). On trouvera ci-dessous les données du [Système automatisé de compensation et de règlement \(SACR\)](#) et du [Système de transfert de paiements de grande valeur \(STPGV\)](#).

### SYSTÈME AUTOMATISÉ DE COMPENSATION ET DE RÈGLEMENT

Le SACR est le système par lequel s'effectue la compensation de la vaste majorité des effets de paiement de Paiements Canada (papier et électroniques) par divers [canaux de paiements](#).

Le volume et la valeur du SACR ont continué de progresser en 2019 : par rapport à 2018, le volume a connu une hausse de 4 %, et la valeur, de 3 %. Depuis 2014, les volumes et les valeurs ont augmenté de 22 % et de 17 %, respectivement.

La **figure 2** ci-dessous illustre la répartition des différents volets du SACR. Fait à noter, les transactions de débit au point de service ont formé la majorité des paiements du SACR sur le plan du volume (63 %), suivies des crédits (12 %) et des débits (12 %) par transfert automatisé de fonds (TAF).

En 2019, l'ensemble des paiements par TAF (prélèvements automatiques et dépôts directs) ont continué d'occuper la plus grande part du volume (51 %), suivis par les chèques (39 %) ([voir la figure 3](#)).

Figure 1 :  
STATISTIQUES DU SACR EN 2019

VOLUME TOTAL :

8,3

MILLIARDS D'EFFETS

VOLUME QUOTIDIEN MOYEN :

32,9

MILLIONS D'EFFETS

VALEUR TOTALE :

7,3 \$

BILLIONS DE DOLLARS

VALEUR QUOTIDIENNE MOYENNE :

28,9 \$

MILLIARDS DE DOLLARS

Figure 2 :  
RÉPARTITION DU VOLUME DU SACR

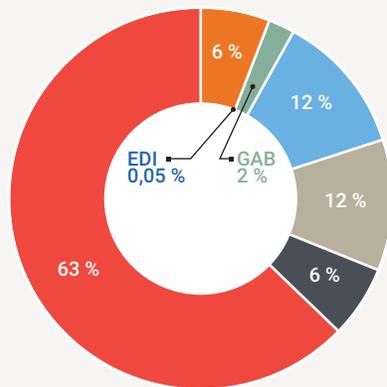
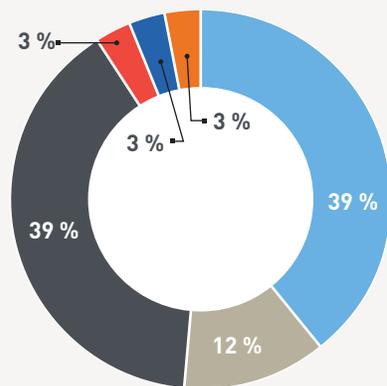


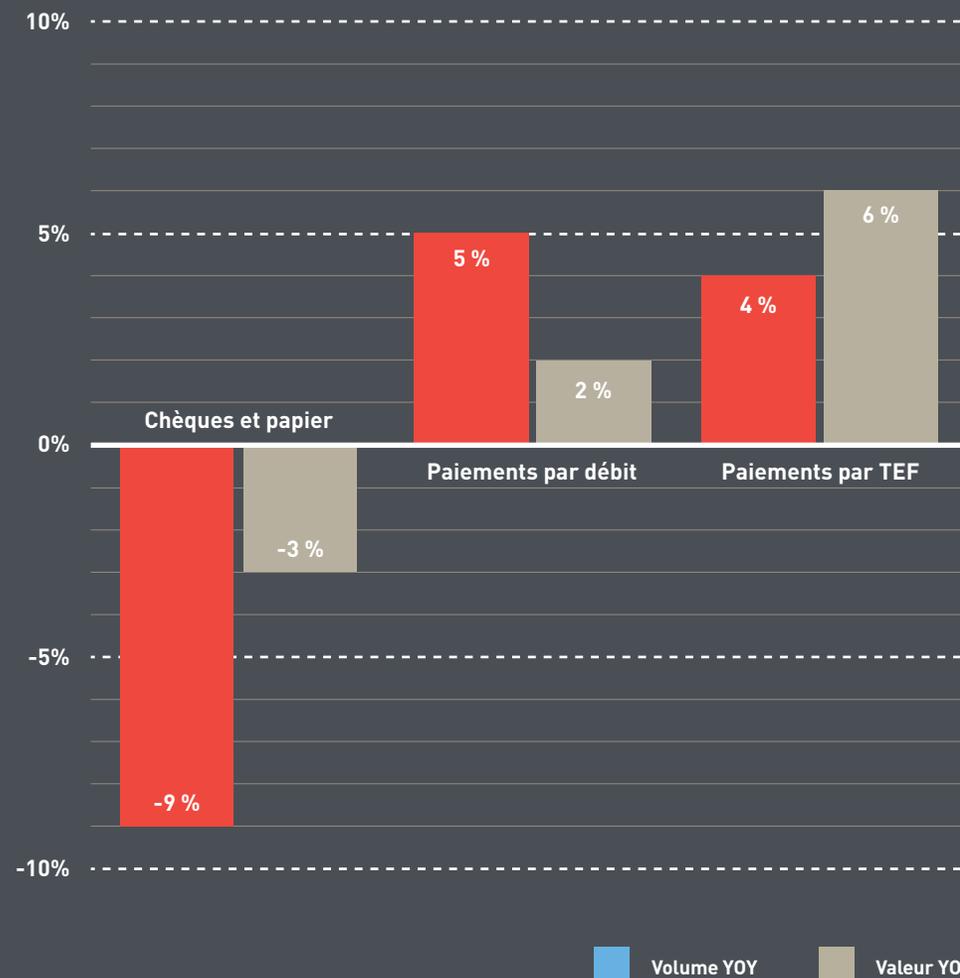
Figure 3 :  
RÉPARTITION DE LA VALEUR DU SACR



- Crédits de TAF
- Débits de TAF
- Chèques et papier
- Point of Service - Debit
- Versements électroniques
- Réseaux de GAB partagés
- EDI

Les méthodes de paiement électroniques ont poursuivi leur montée annuelle, tandis que les paiements papier ont encore diminué (voir la figure 4). En savoir plus sur les [méthodes et les tendances des paiements au Canada](#).

Figure 4:  
PROGRESSION SUR 12 MOIS DES TYPES DE  
PAIEMENTS GÉNÉRAUX DU SACR



## SYSTÈME DE TRANSFERT DE PAIEMENTS DE GRANDE VALEUR

Le STPGV est un système de virements électroniques qui facilite le transfert de paiements irrévocables en dollars canadiens dans tout le pays. Le volume des paiements du STPGV a continué sa progression en 2019 (bond de 5 % par rapport à 2018), et leur valeur a augmenté de 4 %. On constate avec intérêt que la valeur de la majorité de ses transactions (environ 63 %) se situe en deçà de 50 000 \$, comme l'illustre la figure 6, et que seulement 6 % des transactions du STPGV, environ, dépassent les 5 millions de dollars.

Figure 6:  
**PARTS DU STPGV  
SELON LA TAILLE  
DES TRANSACTIONS**

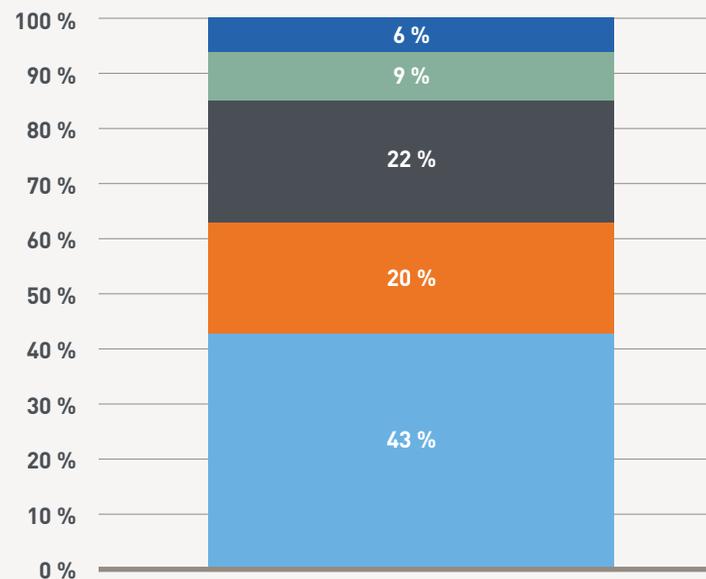


Figure 5 :  
**STATISTIQUES DU STPGV EN 2019**

VOLUME TOTAL :

**9.99**

MILLIONS D'EFFETS

VOLUME QUOTIDIEN  
MOYEN :

**39,658**

EFFETS

VALEUR TOTALE :

**47.7 \$**

BILLIONS DE DOLLARS

VALEUR QUOTIDIENNE  
MOYENNE :

**189.1 \$**

MILLIARDS DE DOLLARS

## FACILITER

Une bonne partie de notre travail consiste à jouer un rôle de fer de lance et de diffuseur pour les avancées et les nouvelles idées en matière de paiements, surtout en ce qu'elles profitent à nos institutions financières membres et aux principaux intervenants.

As Pendant que nous nous préparions à mettre en place les systèmes modernes en 2019, nous avons senti que l'ensemble du secteur se mettait à l'unisson dans un but commun.

Ce nouveau souffle nous a encouragés à poursuivre nos efforts visant à informer et à solidariser le marché par des recherches, des observations et des forums. En réunissant les chefs de file et en facilitant la création de partenariats avec PayTechs et 20022 Labs, nos démarches de recherche et de mobilisation aident nos membres, les entreprises canadiennes et les organismes gouvernementaux à prendre des décisions éclairées. Le personnel de Paiements Canada a d'ailleurs grandement contribué à l'acquisition et au maintien de la confiance des membres et des intervenants à l'égard de l'organisation. Selon nos sondages périodiques, nous avons rempli cet objectif tout au long de 2019.

## AVANCEMENT DE LA RECHERCHE ET DES POLITIQUES SUR LES PAIEMENTS

Nous avons continué à concilier nos objectifs de recherche à long terme et nos études de marché, améliorées, à plus court terme. Les résultats obtenus guident nos décisions stratégiques et renforcent notre capacité à orienter l'élaboration de politiques et à influencer les décideurs. De plus, nous continuons de revoir les règles et les normes et de formuler des observations sur les processus de consultation du gouvernement qui pourraient avoir une incidence sur l'écosystème des paiements.

Nos études de cas ont examiné comment la modernisation pourrait profiter aux entreprises canadiennes; pour ce faire, nous avons consulté un détaillant spécialisé, une compagnie d'assurances mondiale et un fournisseur de services. Nous avons aussi saisi l'occasion d'avancer nos propres idées, de mener des études sur le parcours des paiements, de discuter des défis entourant les infrastructures des marchés financiers et de déterminer les facteurs motivant l'adoption du bitcoin. Par voie de conséquence, les intervenants connaissent et comprennent mieux la modernisation et s'y intéressent davantage. Nous avons aussi travaillé à faire progresser la réflexion nationale et internationale par la série d'articles Les paiements sous la loupe.

Chaque année, Paiements Canada fait paraître le Rapport canadien sur les modes de paiement et les tendances des paiements, une source majeure de statistiques sur les paiements au pays. Le rapport de 2019 analyse les 21,1 milliards de transactions effectuées l'année précédente et montre qu'il y a une forte demande de nouveaux canaux de paiements au Canada, comme l'attestent la hausse fulgurante du volume de virements en ligne et la montée constante des services bancaires mobiles et en ligne.



## MISE À CONTRIBUTION DES INTERVENANTS

Notre stratégie de mobilisation a abondamment porté ses fruits en 2019 : on constate en effet que les intervenants rament désormais tous dans la même direction. Nos démarches de mobilisation (ex. : [Forum des parties prenantes](#)), ont joui d'un taux de participation exceptionnel et ont donné lieu à des discussions vives et inspirantes sur l'avenir des paiements et les bienfaits de la modernisation. Comme chaque année, la série a fait intervenir le milieu des affaires, des universités, des municipalités, des hôpitaux et diverses autres organisations, sans oublier les consommateurs canadiens.

Le [comité consultatif des intervenants](#) a bénéficié d'une force nouvelle par la diversité en 2019. Ses nouveaux membres représentent diverses organisations, comme Canadian Tire, Fintech Growth Syndicate et Google Payments, et [David Chance, de Fiserv](#), a été nommé président. Mieux le comité connaît l'ensemble de l'écosystème, mieux il peut s'orienter en cette période charnière pendant laquelle Paiements Canada, à l'instar de plusieurs pays, modernise les systèmes de paiements.

C'est au [SOMMET](#), le plus grand congrès canadien sur les paiements, que les passionnés du secteur se rassemblent pour examiner le rôle du Canada dans l'écosystème mondial, l'incidence de la modernisation sur tout un chacun et l'avenir des paiements. L'édition 2019, qui a réuni près de 2 000 visiteurs (un [record](#)), a mobilisé [nos parties prenantes et l'ensemble du secteur](#). Elle a offert une sélection de 115 séances et accueilli plus de [250 conférenciers de choix](#) traitant de divers sujets : IA, informatique mobile, normes de données, services bancaires ouverts et [autres enjeux du secteur canadien des paiements](#).

## PAIEMENTS MONDIAUX ET COLLABORATION INTERNATIONALE

Chaque année, nous rencontrons nos homologues étrangers (associations nationales de paiements) pour échanger de l'information et discuter des enjeux internationaux. Une de ces associations, l'International Council of Payment Association Chief Executives (ICPACE), réunit des dirigeants d'associations de nombreux pays : Australie, Canada, Royaume-Uni, États-Unis, Pays-Bas, Nouvelle-Zélande et Afrique du Sud. La réunion d'avril 2019 a porté sur différents sujets à portée mondiale, comme l'identification numérique, les services bancaires ouverts et la cyberfraude.

Paiements Canada participe aussi à l'International Retail Payment Systems Operators Group, dont les membres se réunissent deux fois par année pour se pencher et échanger sur divers sujets, comme les paiements transfrontaliers instantanés, le bilan des cas d'adoption des paiements en temps réel et la structure de différents systèmes de paiements.

Paiements Canada a animé des discussions sur la demande actuelle en professionnels des paiements expérimentés et capables de concevoir et de maintenir des systèmes modernes qui peuvent se parler à l'échelle internationale. Afin de répondre à cette demande et de remédier au fossé de connaissances, nous avons uni nos forces à celles de NACHA, de la Dutch Payments Association, de la Payments Association of South Africa et de l'Australian Payments Network pour élaborer un programme international de formation et d'agrément qui ne sera pas teinté nationalement et permettra d'apprendre à connaître en profondeur l'ensemble du secteur. Nous prévoyons lancer ce programme en 2020.



# NOS HISTOIRES EN 2019

Paiements Canada et CorbinPartners Inc ont publié une étude intitulée Suivi de la perception à l'égard du bitcoin, qui analyse le ressenti et les attitudes des consommateurs canadiens quant à l'utilisation du bitcoin, l'une des monnaies numériques présentes sur le marché.

---

## UNE NOUVELLE ÉTUDE MONTRE QUE LA CURIOSITÉ ET LE POTENTIEL D'INVESTISSEMENT SONT DES FACTEURS PRINCIPALE POUR L'ACQUISITION DE BITCOIN

L'étude révèle que ce sont la curiosité des consommateurs et la croissance des investissements qui ont principalement favorisé l'adoption du bitcoin jusqu'ici, mais l'utilisation du Bitcoin par les consommateurs comme moyen de paiement en est encore à ses balbutiements. Bien que le potentiel futur de la monnaie numérique soit vivement débattu, il est largement établi aujourd'hui, comme en témoigne son réseau naissant d'échanges commerciaux, son acceptation par plus de 100 000 entreprises dans le monde et l'adoption de sa technologie à base de blockchain par un nombre croissant de sociétés multinationales.

### Voici un aperçu des faits saillants du sondage :

- **L'intérêt des consommateurs favorise l'adoption du bitcoin.** Près de quatre utilisateurs de bitcoins sur dix (39 %) ont fait leur premier achat par simple curiosité. Le tiers a dit s'en servir principalement à des fins de placement.

- **Les utilisateurs sont essentiellement satisfaits de leur expérience.** Un tiers d'entre eux a indiqué que la facilité d'utilisation (34 %) et les transactions transfrontalières (33 %) constituaient les principaux avantages du bitcoin par rapport aux monnaies traditionnelles.
- **Un pourcentage considérable des utilisateurs de bitcoins se sont dits surtout insatisfaits du peu d'entreprises qui acceptent les paiements dans cette monnaie.** Près de quatre utilisateurs sur dix ont répondu être plutôt insatisfaits ou très insatisfaits à cet égard.

Publié le 6 juin 2019

# NOTRE ÉQUIPE

Notre organisme de 240 employés veille sur les systèmes de paiements nationaux du Canada. À l'heure où nous nous employons à préparer à la modernisation de ces systèmes, il est plus important que jamais de veiller à la conciliation des intérêts, à la mise en commun des connaissances et à l'établissement d'un terrain d'entente. Cette conciliation dépend plus que tout des personnes que nous employons et de leurs compétences.

En 2019, nous avons créé les conditions propices à la réussite de la modernisation en élargissant la portée et la diversité de notre équipe, en favorisant la collaboration au moyen de la technologie et en alignant notre rémunération sur les normes du secteur.

## VERS L'EXCELLENCE DU FONCTIONNEMENT

En 2019, nous avons continué d'orienter nos efforts sur l'analyse d'indicateurs et de données, voie royale de l'efficacité et de la collaboration. Les gestionnaires en ont tiré les renseignements nécessaires pour prendre de meilleures décisions au quotidien, ce qui clôt le cycle des données systémiques et de la gestion des ressources humaines. Nous continuons d'affiner ces données en vue d'une efficacité et de capacités en temps réel toujours plus grandes.

Nous croyons que c'est dans leur milieu de choix que les employés travaillent le mieux. Notre siège social est situé au centre-ville d'Ottawa, et nous avons une équipe en plein essor dans le quartier financier de Toronto. De fait, nous offrons aux employés l'occasion de travailler dans ces deux villes dynamiques. Afin d'améliorer nos milieux de travail, nous avons entre autres déménagé notre bureau de Toronto dans des locaux conçus en fonction de nos idéaux d'engagement et de rendement du personnel, l'intention sous-jacente étant de favoriser la collaboration du secteur et de mener à bien le programme de modernisation. Quant à notre siège social, à Ottawa, nous avons continué à en optimiser l'aménagement.



## UNE ÉQUIPE QUI ÉVOLUE

La culture de Paiements Canada contribue à une ambiance gratifiante. Elle trouve son expression dans notre manière d'aborder le travail quotidien et dans nos relations entre collègues et avec nos parties prenantes. Vu le rôle crucial de Paiements Canada dans l'écosystème financier du pays, nous cherchons à attirer et à fidéliser les meilleurs en misant sur trois grands volets :

### 1. TALENT

En 2019, sur la lancée de la stratégie de diversité adoptée en 2018, nous avons noué des partenariats, qui ont diversifié et élargi notre bassin de postulants, dans le but d'augmenter le taux de diversité de l'organisation de 8 % et de trouver de meilleurs candidats. Nous nous sommes aussi tournés vers des ressources de direction et avons pourvu de nouveaux postes supérieurs du côté des risques, de la recherche et de la haute direction.

Par ailleurs, nous avons créé des liens avec des universités pour profiter autant que possible des occasions de stage coopératif. En 2019, nous avons accueilli 16 étudiants, qui ont fait le tour des volets du programme de modernisation et de Paiements Canada. Ils ont ainsi eu un aperçu des différentes facettes de l'organisation, et nous espérons que ce passage à Paiements Canada leur sera utile lors de leurs futures interactions avec nous.

### 2. ENGAGEMENT

En 2019, nos dirigeants ont été outillés pour prendre en charge une plus grande part de l'engagement du personnel. Depuis, les gestionnaires de personnes

peuvent accéder directement à la rétroaction des équipes, et de fait, il leur incombe davantage de les comprendre et d'en faire usage pour améliorer l'engagement par des mesures ciblées. Dans l'ensemble, nous avons constaté une hausse appréciable du degré d'engagement.

Nous avons aussi augmenté la fréquence, la qualité et la diversité culturelle des événements sociaux destinés au personnel.

### 3. FIDÉLISATION

Ces quatre dernières années, Paiements Canada s'est transformée sur le plan culturel et jusqu'à son bassin de postulants. En 2019, nous avons poursuivi le développement du potentiel de notre personnel selon un « cadre de perfectionnement des talents », qui comprend un programme de mentorat, des défis de leadership et de la formation continue, pour améliorer l'efficacité de nos spécialistes et de nos futurs dirigeants. Nous avons en outre examiné notre philosophie et notre structure de rémunération et d'avantages sociaux pour les ajuster en fonction des autres industries du secteur privé du Canada, ce qui a accru notre capacité à attirer et à fidéliser les talents qui assureront notre réussite.



# NOS HISTOIRES EN 2019

Dans un monde de plus en plus connecté, les modes de paiement traversent une véritable mutation. Paiements transfrontaliers, normes internationales, interopérabilité des systèmes et des marchés : les nouveaux enjeux de taille ne manquent pas dans le secteur.

---

## MOD BLOGUE: POUR UNE NORME INTERNATIONALE D'AGRÉMENT DANS LE SECTEUR DES PAIEMENTS

Partout sur la planète, les systèmes, processus et règles de traitement des paiements se modernisent; il faut donc de plus en plus de professionnels chevronnés jouissant des compétences et des connaissances nécessaires pour élaborer et entretenir ces systèmes. Or, ces spécialistes sont rares et mal répartis sur la planète, sans compter qu'il est difficile d'évaluer les compétences d'un candidat avant de l'engager. Et comme la demande est croissante, il faut plus d'intervenants, plus d'expertise, et une perspective plus vaste, plus internationale.

L'automne dernier, des PDG dirigeant des infrastructures de paiements du monde entier ont été consultés sur la question. Il en est ressorti l'idée de mettre sur pied un programme d'agrément mondial afin de s'attaquer à deux problèmes fondamentaux : la pénurie mondiale de ressources humaines et l'absence de moyen normalisé d'évaluer les connaissances dans le domaine des paiements.

En décrochant et en conservant un titre international de spécialiste des paiements, les professionnels hériteraient d'une somme de connaissances plus vaste, plus avancée, mais aussi plus normalisée. Les employeurs, quant à eux, pourraient plus facilement juger de la qualité des candidats tout en profitant d'un bassin de candidatures élargi. Et chaque professionnel agréé afficherait une connaissance intégrale de l'écosystème des paiements, ce qui est rare dans un secteur naguère cloisonné.

On ne saurait surestimer les avantages que ce genre d'initiative apporterait aux projets de modernisation des systèmes de paiements aux quatre coins du monde.

Publié le 13 mai 2019

# GESTION DES RISQUES : PROGRAMME ET GOUVERNANCE

Paiements Canada utilise un modèle de gestion des risques à trois lignes de maîtrise. La première ligne concerne la prévention et la gestion des risques au quotidien; la deuxième ligne repose sur l'établissement d'exigences panorganisationnelles ainsi que la surveillance et l'analyse critique; enfin, la troisième ligne (aussi appelée « vérification interne ») consiste en une assurance indépendante de la gouvernance, des contrôles et de la gestion des risques.

Paiements Canada analyse régulièrement son environnement interne et externe pour détecter et encadrer efficacement ses principaux risques actuels ou potentiels. Ces risques sont signalés au comité des risques interne et au comité des risques du conseil pour communiquer aux décideurs un tableau complet et intégré des risques organisationnels et de leur rapport avec notre appétit pour le risque.

## PRINCIPALES AMÉLIORATIONS EN 2019

- Évaluation de la maturité de nos fonctions de gestion des risques et de gestion de la continuité des activités visant à déterminer les principales occasions de maturation et d'évolution continues.
- Planification et élaboration d'une feuille de route pour saisir les occasions d'amélioration et faire évoluer les fonctions de gestion des risques et de gestion de la continuité des activités.
- Amélioration des pratiques de gestion des risques dans toute l'organisation, dont leur classification et leur signalement, en vue de les détecter intégralement et de les gérer.
- Élaboration et publication de la première version du cadre de gestion des risques financiers de Lynx.
- Auto-évaluation concernant le STPGV et le SACR par rapport aux normes de gestion des risques de la Banque du Canada.
- Soutien et supervision des modifications au modèle provisoire d'évaluation des risques de crédit du SACR.

La gestion des risques est cruciale pour la sécurité et la fiabilité des systèmes de paiements au Canada. Paiements Canada dispose d'un solide programme de détection et de gestion des principaux risques opérationnels, stratégiques, financiers et réglementaires pouvant entraver la réalisation de ses objectifs stratégiques et de son mandat législatif.

## RISQUES MAJEURS EN 2019

Paiements Canada cerne et évalue de manière proactive la probabilité et les répercussions des risques possibles. En tenant compte de toutes les mesures d'atténuation, voici les risques les plus probables qui menacent Paiements Canada en 2019 :

1. **Des cyberincidents perturbent les systèmes de paiements ou ceux de l'organisation.**  
**Principales mesures d'atténuation :** Maintien et amélioration continue des capacités de cyberprotection, de détection, de gouvernance, d'intervention, de rétablissement et de résilience.
2. **L'envergure, la portée ou l'échéancier du programme de modernisation entravent la capacité de l'écosystème des paiements à suivre la feuille de route de la modernisation.**  
**Principales mesures d'atténuation :** Rééquilibrage de la feuille de route en fonction des dépendances intérieures de l'écosystème. Mise en place d'une structure révisée de gouvernance de la modernisation. Application d'une méthode rigoureuse de gestion de projet.
3. **Le coût total du programme de modernisation et les coûts transactionnels dépassent ce que le marché est prêt à supporter ou ce que les membres ou participants sont prêts à accepter.**  
**Principales mesures d'atténuation :** Gestion et endiguement efficaces des coûts. Élaboration et introduction de cadres de tarification du système. Transparence financière accrue auprès des participants et des membres.
4. **La difficulté d'aligner les intérêts des institutions financières, des organismes de réglementation et des autres intervenants sur nos contraintes réglementaires actuelles retarde la modernisation.**  
**Principales mesures d'atténuation :** Mise en place d'une structure révisée de gouvernance. Consultation continue du secteur, des organismes de réglementation et des autres intervenants.
5. **Les systèmes de paiements connaissent une panne majeure.**  
**Principales mesures d'atténuation :** Amélioration des tests du système et de l'architecture du réseau. Mise en place et tests réguliers de plans de continuité des activités et de plans d'urgence.

# RÉSULTATS DE 2019 EN BREF

## PRIORITÉS ET ÉTAT POUR 2019

Voici les progrès accomplis à l'égard de nos stratégies et de nos initiatives.

### Légende

-  Travaux exécutés conformément aux échéances et au budget
-  Retards d'exécution, écarts par rapport au budget ou aux cibles
-  Initiative reportée ou annulée

### GESTION PRUDENTE

#### RÉSULTATS ESCOMPTÉS :

Avancement du programme de modernisation, maintien de la viabilité des opérations financières de Paiements Canada; et amélioration continue de notre fonction relative aux risques organisationnels.

PRINCIPALES INITIATIVES	ÉTAT	AVANCEMENT
<b>Moderniser les systèmes de paiements de base, notamment les politiques, les règles, les normes et l'infrastructure technologique connexes.</b>		Les cibles approuvées ayant trait à Lynx, au MOR et à la gestion du programme en général ont été atteintes dans l'année. Quant aux paiements en temps réel (PTR), il a été déterminé que le modèle proposé ne répondrait pas à l'ensemble des exigences et que le secteur n'y adhérerait pas, d'où la suspension des activités au milieu de l'année. De ce fait, pendant le reste de 2019, nous avons accordé les PTR aux attentes du secteur; dissocié les échanges des compensations et des règlements; signé une lettre d'intention avec Interac; et procédé, en octobre, à une demande de renseignements qui servira à l'élaboration d'un appel d'offres relatif aux capacités de compensation et de règlement.
<b>Assurer la viabilité financière</b>		Nous avons atteint tous les objectifs pour ce qui est de gérer le budget des opérations de base avec prudence et celui du programme de modernisation avec efficacité, et de financer et d'affiner le cadre de tarification.
<b>Améliorer les fonctions relatives aux risques</b>		Nous avons atteint plusieurs objectifs, dont la maturation de notre cadre de gestion des risques d'entreprise, l'analyse comparative fonctionnelle des risques du marché des capitaux, l'alignement du STPGV et du SACR sur les normes de la Banque du Canada en matière de risques, et la mise en place de cadres de gestion des risques financiers de Lynx, des PTR et du MOR.

## MEMBRES ET INTERVENANTS

### RÉSULTATS ESCOMPTÉS :

- Les objectifs relatifs aux membres et aux intervenants concernent notre capacité à bien communiquer avec les principaux acteurs de l'écosystème. Voici certains de ces objectifs pour 2019 :
- Maintenir la confiance des membres et des intervenants au moyen du Comité consultatif des membres, du Comité consultatif des intervenants et du Comité opérationnel principal.
- Assurer la fiabilité et la disponibilité de nos principaux systèmes de paiements (STPGV et SACR) et du système de l'organisation (RSA), que nos membres utilisent régulièrement.
- Renforcer notre capacité à soutenir et à influencer l'écosystème en consultant le secteur au moyen de notre congrès annuel sur les paiements (le SOMMET) et d'analyses des paiements.

PRINCIPALES INITIATIVES	ÉTAT	AVANCEMENT
Maintenir la confiance des membres et des intervenants	▲	Le personnel de Paiements Canada a grandement contribué à l'acquisition et au maintien de la confiance des membres et des intervenants à l'égard de l'organisation. Selon nos sondages périodiques, nous avons rempli cet objectif tout au long de l'année.
Maintenir l'infrastructure de paiements actuelle	▲	Nous avons atteint la cible de disponibilité du SACR et du RSA chaque trimestre, de même que celle du STPGV, sauf au premier trimestre.
Renforcer notre capacité à soutenir et à influencer l'écosystème	▲	Le SOMMET 2019 fut une réussite, ayant surpassé les attentes en ce qui concerne la satisfaction des participants et les cibles financières. L'équipe de recherche de Paiements Canada a aussi consulté l'ensemble des participants au STPGV au sujet d'analyses des paiements basées sur des données, ce qui s'est avéré un excellent moyen d'aborder nos membres.

#### Légende

- ▲ Travaux exécutés conformément aux échéances et au budget
- ▼ Retards d'exécution, écarts par rapport au budget ou aux cibles
- Initiative reportée ou annulée

# NOS HISTOIRES EN 2019

La pénétration croissante des appareils mobiles, tout comme la propension grandissante des consommateurs à faire des paiements mobiles avec leur téléphone intelligent et leur tablette, continue de changer les habitudes de consommation partout sur la planète.

## MOD BLOGUE : L'AVENIR S'ANNONCE RADIEUX POUR LES PAIEMENTS MOBILES

En 2018, nous avons interrogé des consommateurs du Canada, des États-Unis, du Royaume-Uni, de l'Allemagne et de l'Autriche pour mesurer l'ampleur de cette tendance. Les résultats montrent clairement que les nouvelles technologies, l'évolution des habitudes des consommateurs et l'adoption de nouveaux règlements redéfinissent le rôle des appareils mobiles dans les paiements avec ou sans présence de carte.

Neuf pour cent des consommateurs ont affirmé avoir fait un achat en personne avec un portefeuille mobile au cours du mois précédent. De plus, une proportion égale d'entre eux ont fait un paiement au moyen d'une application contre un bien ou un service reçu en personne.

Le recours à ces modes de paiement ne faiblit pas. Voici trois facteurs qui assureront la place des paiements mobiles à l'avant-garde de l'innovation en matière de paiements dans un avenir rapproché :

### **Le rôle de la biométrie dans l'authentification des paiements**

Le commerce mobile, même par l'entremise d'une application ou d'une page Web optimisée pour les

appareils mobiles, est souvent peu convivial et offre une expérience qui laisse à désirer en raison du manque de processus natifs d'authentification des paiements. L'arrivée de technologies d'authentification biométrique, comme la reconnaissance faciale ou des empreintes digitales, représente cependant une avancée majeure dans ce domaine. Ces dispositifs seront d'ailleurs une composante cruciale du nouveau processus 3-D Secure 2.0 de VISA et de Mastercard, lequel se fondera sur l'authentification des paramètres biométriques des utilisateurs.

### **Les paiements sans contact ont le vent dans les voiles**

La majorité des transactions sans contact se font au moyen d'une carte de crédit et de débit. Cela dit, les consommateurs utilisant un portefeuille mobile trouvent cette technologie avantageuse, ce qui laisse croire que son adoption ira en grandissant. Le portefeuille mobile est plus pratique que l'argent comptant selon l'écrasante majorité (84 %) de ses utilisateurs, et plus pratique que les cartes sans contact pour plus des trois quarts d'entre eux (77 %).

Publié le 9 juillet 2019

## PRODUITS ET PROCESSUS

### RÉSULTATS ESCOMPTÉS :

Maturation et évolution continues de nos processus internes sur le plan de la technologie, de la sécurité et de la gestion de projet.

PRINCIPALES INITIATIVES	ÉTAT	AVANCEMENT
Améliorer les cadres de fonctionnement et les capacités technologiques	▲	Nous avons transféré nos systèmes dans le nuage; confirmé l'augmentation du nombre de participants que le RSA peut prendre en charge; amélioré nos pratiques d'analyse de données et d'informatique décisionnelle; mis en place une offre d'API.
Renforcer la cybersécurité	▲	Les cibles relatives aux indicateurs utilisés pour mesurer la cote de sécurité de Paiements Canada ont été atteintes ou dépassées.
Améliorer la gestion de l'offre de services de base	▼	Les indicateurs de rendement de cette initiative concernaient surtout la mise en place des PTR comme nouveau service de base, ce qui a été suspendu en 2019. Nous avons commencé l'élaboration d'une feuille de route et d'un outil de lancement des PTR, et nous continuerons dans le cadre de futures initiatives principales.
Améliorer les processus de fonctionnement	▲	Nous avons amélioré la gestion de processus par l'établissement d'un référentiel et d'une méthode d'amélioration des processus et la maturation de la gestion des services.

## PERSONNEL ET ENGAGEMENT

### RÉSULTATS ESCOMPTÉS :

Attraction et fidélisation des meilleurs talents; entretien de la motivation du personnel à l'égard de la stratégie à long terme; et recrutement et perfectionnement de futurs dirigeants.

PRINCIPALES INITIATIVES	ÉTAT	AVANCEMENT
Positionner Paiements Canada comme employeur de choix	▼	Paiements Canada a diversifié son bassin de postulants, mais l'indicateur d'engagement du personnel et le taux de roulement n'ont pas atteint les cibles établies.
Améliorer l'efficacité de la direction Improve effectiveness of leadership	▲	L'organisation a bénéficié des riches apports de trois nouveaux membres de l'équipe de la haute direction en 2019, et des plans de relève sont en place pour l'avenir.

#### Légende

- ▲ Travaux exécutés conformément aux échéances et au budget
- ▼ Retards d'exécution, écarts par rapport au budget ou aux cibles
- Initiative reportée ou annulée

# PLAN ORGANISATIONNEL DE 2020

Dans son passage de la planification de la modernisation à la mise en œuvre des systèmes, Paiements Canada garde en vue trois objectifs stratégiques qui sont au cœur de son plan organisationnel depuis des années : moderniser; exploiter et améliorer; et faciliter. En voici les grandes lignes, et nous vous invitons à en lire les détails dans notre plan organisationnel 2020-2025.

## 1. MODERNISER LE SYSTÈME DE PAIEMENTS DU CANADA

Moderniser les systèmes de paiements de base, notamment les politiques, les règles, les normes et l'infrastructure technologique connexes.

### PRINCIPALES INITIATIVES DE 2020

#### **Lynx, le système de paiements de grande valeur.**

Mettre en place la nouvelle plateforme Lynx, y compris le nouveau modèle de risques, à temps pour la première phase du lancement du système, prévue au deuxième trimestre de 2021. D'ici là, préparer les capacités internes nécessaires et gérer les changements internes de l'équipe des opérations de base.

**Paiements en temps réel.** Engager Interac Corp comme fournisseur de services pour la fonction d'échange, sélectionner un fournisseur de technologies pour la fonctionnalité d'échange et de règlement et commencer la mise en place du système.

**Cadre juridique et stratégique.** Appuyer l'adoption du cadre de surveillance des paiements de détail et d'un examen connexe de la Loi canadienne sur les paiements en vue d'élargir notre bassin de membres et de poser les fondations des services bancaires ouverts et d'une actualisation des droits relatifs aux données. Nous demanderons au ministère des Finances de formuler des instructions à l'intention du secteur financier sur le plan des politiques.

## 2. EXPLOITER ET AMÉLIORER LES SYSTÈMES ACTUELS

Consolider la gestion et le rendement des aspects clés de la résilience, de l'interopérabilité, de l'optimisation de la gestion et de la simplification du fonctionnement des systèmes de paiements.

### PRINCIPALES INITIATIVES DE 2020

*Résilience et interopérabilité des systèmes de paiements*

**Systèmes de paiements de base.** Réaliser et instaurer une nouvelle application SACR, mettre en place le système de paiements de grande valeur Lynx et effectuer des changements facilitant l'intégration efficace des nouveaux membres. Améliorer la gestion des produits et les cadres de fonctionnement afin de soutenir les nouveaux systèmes de paiements de grande valeur et de paiements de détail par lot.

**Perfectionnement de la cybersécurité.** Améliorer nos pratiques dans le cyberspace par la création d'un système de gestion holistique de la sécurité de l'information, la mise en place d'un cadre de gestion globale des fournisseurs et la mise en œuvre d'un processus de certification entourant l'accès aux services de Paiements Canada.

*Optimisation de la gestion et simplification du fonctionnement*

**Préparation en vue de l'état cible.** Réorienter l'équipe des opérations pour qu'elle donne de meilleurs résultats pour les consommateurs et les entreprises sur le plan des produits de paiements. Gérer le changement de manière à passer sans heurts de la réalisation du projet Lynx à la mise en œuvre d'un plan de gestion des fournisseurs veillant au fonctionnement de nos systèmes.

#### **Perfectionnement du développement organisationnel.**

Mettre en place une plateforme intégrée de services technologiques rendus possibles grâce aux API. Au moyen de la technologie, améliorer l'engagement du personnel; élargir et diversifier notre bassin de talents; engager des professionnels chevronnés; et aligner notre régime de rémunération sur les réalités du secteur.

## 3. FACILITER L'INTEROPÉRABILITÉ ET L'INNOVATION DANS L'ÉCOSYSTÈME DES PAIEMENTS

Consulter activement les acteurs des systèmes de paiements pour comprendre, informer et mettre à profit les forces du marché.

### PRINCIPALES INITIATIVES DE 2020

**Susciter l'adhésion ouverte et élargie de nouveaux membres.** Présenter nos études sur les bienfaits d'un bassin de membres élargi et des paiements en temps réel. Informer et accompagner les nouveaux participants du marché en organisant des forums.

**Faire participer les membres, les intervenants et l'écosystème.** Créer une structure pour officialiser les connaissances et l'information sur les paiements dans le secteur. Faire connaître l'importance des paiements et le besoin de faire circuler l'information au sein de l'administration fédérale.

**Proposer de nouveaux services et des technologies émergentes.** Perfectionner notre plateforme d'API infonuagique et intégrée de services technologiques pour faciliter l'accès des membres aux systèmes de paiements. Favoriser l'adoption de nouvelles fonctionnalités issues du portail en ligne pour les développeurs d'API en améliorant ce portail.

# SOMMAIRE DES OPÉRATIONS FINANCIÈRES

## ANNEXE 1

### SOMMAIRE DES OPÉRATIONS FINANCIÈRES

(en millions de dollars canadiens)

#### SOMMAIRE DE L'ÉTAT DES OPÉRATIONS

REVENUS	2019	2018
Frais	62	54
Autres revenus	6	4
<b>Total des recettes</b>	<b>68</b>	<b>58</b>
DÉPENSES	2019	2018
Opérations de base	55	45
Projets	5	8
Modernisation	24	32
<b>Total des dépenses</b>	<b>84</b>	<b>85</b>
<b>(Déficit)</b>	<b>(16)</b>	<b>(27)</b>

Comme Paiements Canada doit s'autofinancer, les recettes tirées des frais sont étroitement liées au budget de fonctionnement annuel. En 2019, ces frais s'élevaient à 62 millions de dollars, ce qui correspond aux frais de fonctionnement prévus pour l'exercice, à l'augmentation des volumes de transactions et aux frais de stabilisation et de financement d'une réserve selon les Principes pour les infrastructures de marchés financiers.

Les dépenses de 2019 totalisaient 84 millions de dollars, contre 85 millions l'année précédente. C'est le résultat d'un taux de capitalisation majoré sous l'effet des coûts de la modernisation, comme illustré dans notre bilan par l'augmentation des actifs incorporels, et de nos dépenses de fonctionnement de base en général, à raison de nos investissements en cybersécurité, en technologies additionnelles et en ressources humaines, investissements visant l'atteinte de nos objectifs prioritaires.

Les coûts de la modernisation correspondent directement aux dépenses du programme de modernisation. Son déploiement, qui s'est poursuivi en 2018, a occasionné des dépenses de 32 millions

de dollars. En 2019, alors que le programme s'est concentré sur le système de paiements de grande valeur, les dépenses se sont chiffrées à 24 millions de dollars, sans compter les 39 millions de dollars des coûts de modernisation inscrits dans le bilan sous forme d'immobilisations.

Le déficit de 2019 est attribuable au mode de financement du programme de modernisation. En effet, si les coûts courants d'exploitation des systèmes actuels sont couverts par les frais de transaction payés par les membres, les coûts du programme de modernisation sont financés par emprunt, et ce, pour toute la durée du programme. Par conséquent, un déficit annuel est à prévoir chaque année de la modernisation. La Loi canadienne sur les paiements et les règlements administratifs connexes autorisent Paiements Canada à facturer à ses membres des droits raisonnables afin de recouvrer les coûts du programme de modernisation. Ainsi, le déficit est essentiellement temporaire et diminuera une fois que les systèmes modernisés seront fonctionnels et que son utilisation sera facturée aux membres.

## SOMMAIRE DES OPÉRATIONS FINANCIÈRES

(en millions de dollars canadiens)

### QUELQUES ÉLÉMENTS DU BILAN

	2019	2018
<b>Encaisse et placements à court terme</b>	<b>42</b>	<b>40</b>
<b>Comptes débiteurs</b>	<b>16</b>	<b>14</b>
<b>Immobilisations et actifs incorporels</b>	<b>72</b>	<b>31</b>
<b>Total de l'actif</b>	<b>138</b>	<b>88</b>
<b>Comptes créditeurs et charges à payer</b>	<b>18</b>	<b>15</b>
<b>Prêts à vue</b>	<b>132</b>	<b>71</b>
<b>Actif net (passif net)</b>	<b>(16)</b>	<b>(1)</b>

Le bilan de Paiements Canada continue de refléter une croissance considérable directement liée au programme de modernisation. Les soldes de l'encaisse et des quasi-espèces ont augmenté puisque les réserves exigées par les Principes pour les infrastructures de marchés financiers ont été renflouées ainsi que celles du fonds de stabilisation. Quant aux comptes débiteurs, ils ont légèrement augmenté pour coïncider avec la croissance des volumes de transactions.

La croissance des immobilisations est due au développement des systèmes de paiements modernisés, surtout Lynx, le nouveau système de grande valeur en cours de développement. Le déficit de la modernisation entraîne comme prévu un passif net.

Le passif a augmenté au cours de l'exercice, comme l'illustrent la hausse de fonds tirés de la facilité de prêt à vue et celle des comptes créditeurs, dues toutes les deux au programme de modernisation. Le financement par emprunt a occasionné un prêt à vue de 132 millions de dollars à la fin de l'exercice.

#### Contrôles internes régissant les rapports financiers

En 2019, l'ensemble des contrôles des risques élevés, des risques moyens, des TI en général et de l'organisation ont fait l'objet d'un examen, et aucune déficience ni lacune majeure n'ont été détectées. En plus de tous les tests prévus en 2019, nous avons testé 51 contrôles dont l'examen était prévu à la fin de 2020.

# NOS HISTOIRES EN 2019

Selon Paiements Canada, les paiements électroniques représentent 73 % du volume total des opérations, et les paiements en espèces, 21 %.

## LE CANADA ADOPTE RAPIDEMENT DE NOUVEAUX CANAUX DE PAIEMENT

Les nouvelles technologies et l'innovation dans le monde des paiements transforment la façon dont les entreprises et les consommateurs canadiens paient leurs achats, selon les données du rapport annuel de Paiements Canada, le [Rapport canadien sur les méthodes et les tendances des paiements](#).

Le Canada aspire à des paiements plus pratiques, rapides, et sécuritaires. À cette fin, il adopte rapidement de nouveaux canaux numériques, comme les paiements sans contact (par carte ou téléphone cellulaire), le commerce en ligne et les virements mobiles ou en ligne, et favorise leur usage au lieu de l'argent comptant « traditionnel ». Le rapport de 2019, tout récemment publié, présente une analyse des 21,1 milliards de paiements effectués en 2018, dont la valeur totale s'élève à plus de 9,9 billions de dollars canadiens. Il souligne les faits et les tendances qui continuent de transformer l'écosystème des paiements.

### Voici quelques faits saillants de l'étude.

- **Les paiements électroniques représentent 73 %** du volume total de paiements (nombre d'opérations de paiement) et 59 % de la valeur totale des paiements (somme de la valeur monétaire de toutes les opérations).
- **Le volume de paiements en espèces a diminué de 40 %** ces cinq dernières années.
- **Le volume de paiements sans contact a augmenté de 30 %** sur 12 mois, de 2017 à 2018, pour atteindre 4,1 milliards de paiements sans contact (par carte ou appareil mobile) valant un total de 129,9 milliards de dollars canadiens aux points de vente. Environ 60 % des paiements sans contact se font par carte de débit, méthode souvent perçue comme un substitut pratique de l'argent comptant. Même que ces dernières années, pour la première fois, les Canadiens ont plus souvent utilisé les cartes de débit que l'argent comptant.
- **La taille moyenne des opérations est passée à 468 dollars canadiens** en 2018, ce qui représente une augmentation de 22 % en cinq ans, depuis 2013.

Publié le 5 décembre 2019

# ÉTATS FINANCIERS ET RAPPORT D'AUDIT

---

## RAPPORT DE L'AUDITEUR INDÉPENDANT

Aux membres de Paiements Canada

### NOTRE OPINION

À notre avis, les états financiers ci-joints donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle de la situation financière de Paiements Canada (la « Société ») au 31 décembre 2019 ainsi que des résultats de ses activités et de ses flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, conformément aux Normes comptables canadiennes pour les organismes sans but lucratif..

#### Notre audit

Nous avons effectué l'audit des états financiers de la Compagnie, qui comprennent :

- l'état de la situation financière au 31 décembre 2019;
- l'état des résultats pour l'exercice clos à cette date;
- l'état de l'évolution du passif net pour l'exercice clos à cette date;
- l'état des flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date;
- les notes annexes, qui comprennent le résumé des principales méthodes comptables.

### FONDEMENT DE L'OPINION

Nous avons effectué notre audit conformément aux normes d'audit généralement reconnues du Canada. Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont plus amplement décrites dans la section *Responsabilités de l'auditeur à l'égard de l'audit des états financiers* de notre rapport.

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

#### Indépendance

Nous sommes indépendants de la Compagnie conformément aux règles de déontologie qui s'appliquent à notre audit des états financiers du Canada, et nous nous sommes acquittés des autres responsabilités déontologiques qui nous incombent selon ces règles.

## AUTRES INFORMATIONS

La responsabilité des autres informations incombe à la direction. Les autres informations se composent des informations, autres que les états financiers et notre rapport de l'auditeur sur ces états, incluses dans le rapport annuel.

Notre opinion sur les états financiers ne s'étend pas aux autres informations et nous n'exprimons aucune forme d'assurance que ce soit sur ces informations.

En ce qui concerne notre audit des états financiers, notre responsabilité consiste à lire les autres informations désignées ci-dessus et, ce faisant, à apprécier s'il existe une incohérence significative entre celles-ci et les états financiers ou la connaissance que nous avons acquise au cours de l'audit, ou encore si les autres informations semblent autrement comporter une anomalie significative.

Si, à la lumière des travaux que nous avons effectués, nous concluons à la présence d'une anomalie significative dans les autres informations, nous sommes tenus de signaler ce fait. Nous n'avons rien à signaler à cet égard.

## RESPONSABILITÉS DE LA DIRECTION ET DES RESPONSABLES DE LA GOUVERNANCE À L'ÉGARD DES 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.

Lors de la préparation des états financiers, c'est à la direction qu'il incombe d'évaluer la capacité de la Compagnie à poursuivre ses activités, de communiquer, le cas échéant, les questions relatives à la continuité de l'exploitation et d'appliquer le principe comptable de continuité d'exploitation, sauf si la direction a l'intention de liquider la Compagnie ou de cesser son activité, ou si aucune autre solution réaliste ne s'offre à elle.

Il incombe aux responsables de la gouvernance de surveiller le processus d'information financière de la Compagnie.

## RESPONSABILITÉS DE L'AUDITEUR À L'ÉGARD DE L'AUDIT DES ÉTATS FINANCIERS

Nos objectifs sont d'obtenir l'assurance raisonnable que les états financiers pris dans leur ensemble sont exempts d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs, et de délivrer un rapport de l'auditeur contenant notre opinion. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, qui ne garantit toutefois pas qu'un audit réalisé conformément aux normes d'audit généralement reconnues du Canada permettra toujours de détecter toute anomalie significative qui pourrait exister. Les anomalies peuvent résulter de fraudes ou d'erreurs et elles sont considérées comme significatives lorsqu'il est raisonnable de s'attendre à ce que, individuellement ou collectivement, elles puissent influencer sur les décisions économiques que les utilisateurs des états financiers prennent en se fondant sur ceux-ci.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'audit généralement reconnues du Canada, nous exerçons notre jugement professionnel et faisons preuve d'esprit critique tout au long de cet audit. En outre :

- nous déterminons et évaluons les risques que les états financiers comportent des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs, concevons et mettons en œuvre des procédures d'audit en réponse à ces risques, et réunissons des éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative résultant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne;
- nous acquérons une compréhension des éléments du contrôle interne pertinents pour l'audit 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 la Compagnie;

- nous apprécions le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, de même que des informations y afférentes fournies par cette dernière;
- nous tirons une conclusion quant au caractère approprié de l'utilisation par la direction du principe comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments probants obtenus, quant à l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou situations susceptibles de jeter un doute important sur la capacité de la Compagnie à poursuivre ses activités. Si nous concluons à l'existence d'une incertitude significative, nous sommes tenus d'attirer l'attention des lecteurs de notre rapport sur les informations fournies dans les états financiers au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas adéquates, d'exprimer une opinion modifiée. Nos conclusions s'appuient sur les éléments probants obtenus jusqu'à la date de notre rapport. Des événements ou situations futurs pourraient par ailleurs amener la Compagnie à cesser ses activités;
- nous évaluons la présentation d'ensemble, la structure et le contenu des états financiers, y compris les informations fournies dans les notes, et apprécions si les états financiers représentent les opérations et événements sous-jacents d'une manière propre à donner une image fidèle.

Nous communiquons aux responsables de la gouvernance, entre autre informations, l'étendue et le calendrier prévus des travaux d'audit et nos constatations importantes, y compris toute déficience importante du contrôle interne que nous aurions relevée au cours de notre audit.

*PricewaterhouseCoopers s.r.l./s.e.n.c.r.l.*

Comptables professionnels agréés, experts-comptables autorisés

Ottawa (Ontario)  
Le 27 février 2020

# ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE

AU 31 DÉCEMBRE 2019

(en milliers de dollars)

	2019 \$	2018 \$
<b>ACTIF</b>		
<b>Actif à court terme</b>		
Trésorerie	6 168	7 836
Investissements à court terme (note 3)	35 809	31 886
Débiteurs (note 4)	16 006	13 651
Charges payées d'avance	8 301	3 689
	66 284	57 062
<b>Immobilisations (note 5)</b>	9 631	7 647
<b>Actifs incorporels (note 6)</b>	62 108	23 466
	138 023	88 175
<b>PASSIF ET ACTIF NET (PASSIF)</b>		
<b>Passif à court terme</b>		
Créditeurs et charges à payer	18 375	15 498
Prêt à vue (note 8)	132 000	70 500
Produits reportés	1 262	407
	151 637	86 405
<b>Incitatifs à la location</b>	1 112	1 292
<b>Avantages sociaux futurs (note 7)</b>	1 852	1 370
	154 601	89 067
<b>Actif net (passif)</b>		
Non affecté – Opérations de base	18 303	15 663
Non affecté – Programme de modernisation	(69 311)	(45 467)
Affecté à l'interne	34 430	28 912
	(16 578)	(892)
	138 023	88 175
<b>Engagements (note 9)</b>		

# ÉTAT DES RÉSULTATS

EXERCICE CLOS  
LE 31 DÉCEMBRE 2019

(en milliers de dollars)

	2019 \$	2018 \$
<b>PRODUITS</b>		
Cotisations	61 948	53 516
Frais recouvrés auprès des membres	1 694	1 538
Conférence	2 550	1 882
Autres	2 131	1 189
	<b>68 323</b>	<b>58 125</b>
<b>CHARGES</b>		
Programme de modernisation	23 844	31 915
Salaires et avantages sociaux	26 602	21 739
Technologie et télécommunications	10 196	9 209
Projets	5 429	8 424
Administration générale	6 248	4 800
Amortissement des immobilisations	2 750	2 293
Services professionnels	6 018	3 868
Frais engagés pour les membres	1 767	1 575
Services de règlement – Banque du Canada	900	900
	<b>83 754</b>	<b>84 723</b>
<b>Charges nettes pour l'exercice</b>	<b>(15 431)</b>	<b>(26 598)</b>

# ÉTAT DE L'ÉVOLUTION DE L'ACTIF (DU PASSIF) NET

EXERCICE CLOS  
LE 31 DÉCEMBRE 2019

(en milliers de dollars)

	Solde au début de l'exercice \$	Produits nets de l'exercice \$	Réévaluation du passif au titre des avantages sociaux futurs \$	Virements \$	Solde à la fin de l'exercice \$
<b>NON AFFECTÉ</b>					
Opérations de base	15 663	8 413	(255)	(5 518)	18 303
Programme de modernisation	(45 467)	(23 844)	-	-	(69 311)
	(29 804)	(15 431)	(255)	(5 518)	(51 008)
<b>AFFECTÉ À L'INTERNE</b>					
Principes pour les infrastructures de marchés financiers	14 837	-	-	1 828	16 665
Programme de modernisation	10 573	-	-	-	10 573
Stabilisation	3 502	-	-	3 690	7 192
	28 912	-	-	5 518	34 430
	(892)	(15 431)	(255)	-	(16 578)

RAPPORT DE L'AUDITEUR  
INDÉPENDANT

# ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE

EXERCICE CLOS  
LE 31 DÉCEMBRE 2019

(en milliers de dollars)

	2019 \$	2018 \$
<b>FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX</b>		
<b>Activités de fonctionnement</b>		
Charges nettes pour l'exercice	(15 431)	(26 598)
Éléments sans effet sur la trésorerie		
Amortissement des incitatifs de location	(180)	(197)
Amortissement des immobilisations	2 750	2 293
Charge au titre des avantages sociaux futurs	250	251
Trésorerie versée pour les avantages sociaux futurs	(23)	(23)
Variation nette des éléments du fonds de roulement hors trésorerie		
Débiteurs	(2 355)	(153)
Charges payées d'avance	(4 612)	(1 641)
Créditeurs et charges à payer	2 877	2 174
Produits reportés	855	(386)
	<u>(15 869)</u>	<u>(24 280)</u>
<b>Activités d'investissement</b>		
Acquisitions d'investissements à court terme	(35 809)	(38 215)
Produit de la vente d'investissements à court terme	31 886	29 467
Acquisitions d'immobilisations	(4 734)	(978)
Acquisitions d'actifs incorporels	(38 642)	(12 641)
	<u>(47 299)</u>	<u>(22 367)</u>
<b>Activités de financement</b>		
Produit des prêts à vue	(70 500)	(24 500)
Avances sur les prêts à vue	132 000	70 500
	<u>61 500</u>	<u>46 000</u>
<b>Variation nette de la trésorerie pour l'exercice</b>	<u>(1 668)</u>	<u>(647)</u>
<b>Trésorerie au début de l'exercice</b>	<u>7 836</u>	<u>8 483</u>
<b>Trésorerie à la fin de l'exercice</b>	<u>6 168</u>	<u>7 836</u>

# NOTES ANNEXES

31 DÉCEMBRE 2019

(en milliers de dollars)

## 1 INFORMATION GÉNÉRALE

L'Association canadienne des paiements, exerçant ses activités sous la dénomination Paiements Canada (la « Compagnie »), a été constituée en 1980 en vertu d'une loi du Parlement du Canada. La Compagnie a pour mission :

- 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;
- 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; et
- 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 la Compagnie. 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.

La Compagnie finance le Programme de modernisation au moyen d'un emprunt bancaire plutôt que par les cotisations annuelles et frais de ses membres. Par conséquent, il est attendu que la Compagnie opérera dans une position déficitaire lors des prochaines années alors que l'infrastructure de paiement nationale est en cours de modernisation. La *Loi canadienne sur les paiements* (la « Loi ») et le règlement administratif sur les finances pris en vertu de la Loi confèrent à la Compagnie le pouvoir d'exiger que ses membres paient des cotisations et des frais.

La Compagnie est un organisme sans but lucratif en vertu de l'alinéa 149(1)1) de la *Loi de l'impôt* sur le revenu et, à ce titre, elle n'est pas assujettie à l'impôt sur le revenu.

## 2 RÉSUMÉ DES PRINCIPALES MÉTHODES COMPTABLES

### Référentiel comptable

Les états financiers ont été préparés selon les normes comptables canadiennes pour les organismes sans but lucratif.

### Utilisation d'estimations

La préparation des états financiers conformément aux normes comptables canadiennes pour les organismes sans but lucratif exige que la direction fasse des estimations et formule des hypothèses qui ont une incidence sur les montants présentés au titre de l'actif et du passif et sur la présentation de l'actif et du passif éventuels à la date des états financiers, ainsi que sur les montants comptabilisés au titre des produits et des charges pour l'exercice visé. Les résultats réels peuvent différer de ces estimations.

### Investissements à court terme

Les bons du Trésor du gouvernement du Canada sont évalués à la juste valeur. Les variations de la juste valeur sont comptabilisées dans l'état des résultats.

### Immobilisations

Les immobilisations sont initialement comptabilisées au coût. Elles sont amorties en fonction de leur durée de vie utile respective selon la méthode linéaire et les durées suivantes :

Améliorations locatives	Sur la durée du bail
Mobilier de bureau	5 ans
Technologie	3 à 5 ans

### Actifs incorporels

Les systèmes de modernisation générés à l'interne en cours de développement sont comptabilisés selon la somme des dépenses engagées et ils seront amortis uniquement lorsqu'ils seront disponibles pour utilisation. Les dépenses engagées rendent essentiellement compte des salaires et charges sociales, des services professionnels et du coût financier directement lié au développement des systèmes de modernisation. Lorsque ces systèmes seront prêts à être utilisés, ils seront amortis selon la méthode linéaire sur la durée de vie utile estimative des systèmes de paiement.

### Incitatifs à la location

En 2014, la Compagnie a signé un bail de 10 ans pour la location d'un nouvel espace de bureaux. Dans le cadre du bail, la Compagnie a reçu des incitatifs à la location totalisant 1 931 \$. En 2016, la Compagnie a signé un bail d'une durée de 9 ans pour la location d'espace de bureaux additionnel et elle a reçu des incitatifs à la location totalisant 121 \$. En 2019, la Compagnie a conclu un contrat de location d'une durée de cinq ans visant des locaux à bureaux supplémentaires et a reçu un incitatif à la location de 16 \$. Les incitatifs à la location sont amortis selon la méthode linéaire sur la durée du bail et sont inclus dans la charge d'administration générale à l'état des résultats.

### Avantages sociaux futurs

La Compagnie offre à ses employés un régime d'assurance-vie et de soins de santé après leur retraite.

La Compagnie 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 avantages postérieurs à l'emploi. Étant donné que ces avantages ne sont pas capitalisés, l'obligation est évaluée selon une méthode actuarielle préparée à des fins comptables, laquelle tient compte des hypothèses de la direction utilisées pour l'indexation des coûts, de l'âge moyen des employés et d'autres facteurs actuariels. Une évaluation actuarielle est effectuée au moins tous les trois ans. Entre les évaluations actuarielles, les états du régime sont dressés en extrapolant les résultats de la dernière évaluation actuarielle disponible.

Les charges associées au régime d'avantages sociaux pour l'exercice comprennent le coût des services rendus et le coût financier courant. Les réévaluations et les autres éléments sont comptabilisés directement à l'état de l'évolution de l'actif net.

### Constatation des produits

Les frais de services sont comptabilisés à titre de produits à mesure que les transactions sont traitées.

Les frais de services communs sont constatés à titre de produits au prorata au cours de l'exercice auquel ils se rapportent. Les frais reçus avant l'exercice connexe sont comptabilisés à titre de produits reportés.

Les frais recouverts auprès des membres sont constatés à titre de produits de l'exercice au cours duquel le service connexe est rendu.

Les produits tirés de la conférence sont constatés à titre de produits durant l'exercice où la conférence a lieu.

### 3 INVESTISSEMENTS À COURT TERME

Les certificats de placement garanti portent intérêt à des taux fixes allant de 1,203 % à 1,620 % (1,351 % à 1,93 % en 2018) et viennent à échéance en 2020 (en 2019 pour 2018).

### 4 DÉBITEURS

74 % des débiteurs sont dus par cinq membres (75 % dus par cinq membres en 2018).

### 5 IMMOBILISATIONS

	2019			2018
	Coût \$	Amortissement cumulé \$	Montant net \$	Montant net \$
Améliorations locatives	4 415	1 499	2 916	1 963
Mobilier de bureau	2 309	1 302	1 007	473
Technologie	16 114	10 406	5 708	5 211
	22 838	13 207	9 631	7 647

Le coût et l'amortissement cumulé s'élevaient respectivement à 18 105 \$ et à 10 458 \$ au 31 décembre 2018.

## 6 ACTIFS INCORPORELS

	2019		2018
	Coût \$	Amortissement cumulé \$	Montant net \$
Systèmes de modernisation en cours de développement	62 108	-	23 466

Le coût s'élevait à 23 466 \$ au 31 décembre 2018.

## 7 AVANTAGES SOCIAUX FUTURS

La dernière évaluation date du 31 octobre 2017. Les extrapolations de l'évaluation actuarielle ont indiqué un passif au titre des prestations constituées de 1 852 \$ (1 370 \$ en 2018).

Étant donné que le régime est non capitalisé, ce montant est comptabilisé en tant que passif au titre des avantages sociaux futurs à l'état de la situation financière.

Principales hypothèses :

	2019 %	2018 %
Taux d'actualisation	3,20	4,00
Taux tendanciels des coûts des soins de santé –		
Hospitaliers, dentaires, autres éléments médicaux	4,00	4,00
Médicaments, réduction graduelle à 4,00 % par année en 2040 et après (2020 et après en 2018)	6,50	6,50

## 8 PRÊTS À VUE

La Compagnie possède une facilité de crédit autorisée, accordée par un consortium de membres, sur laquelle les fonds sont prélevés à l'aide de notes d'acceptation bancaire d'une durée minimale de 90 jours selon les modalités suivantes :

	2019 \$	2018 \$
2,14 %, échu le 19 janvier 2019	-	30 000
2,29 %, échu le 20 mars 2019	-	40 500
1,98 %, échéant le 17 janvier 2020	63 000	-
2,02 %, échéant le 18 mars 2020	69 000	-
	<u>132 000</u>	<u>70 500</u>

## 9 ENGAGEMENTS

La Compagnie est liée par des contrats de location-exploitation à long terme visant la location de locaux, de services d'infrastructure et de matériel de bureau, comportant les paiements minimums suivants :

	\$
Exercice clos le 31 décembre 2020	7 434
2021	12 223
2022	16 417
2023	15 111
2024	14 287
Par la suite	21 113