



**PAIEMENTS
CANADA**

PLAN ORGANISATIONNEL

PAIEMENTS CANADA
2019 À 2023

paiements.ca



COORDONNÉES

POUR EN SAVOIR PLUS SUR PAIEMENTS CANADA

SIÈGE SOCIAL

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

BUREAU DE TORONTO

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

POUR NOUS JOINDRE

Questions générales : 613-238-4173
info@paiements.ca
www.paiements.ca

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 ET AGIR AVEC SÉRIEUX

VOIR GRAND

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.

AGIR AVEC SÉRIEUX

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 ET FAIRE AVANCER L'ÉQUIPE

ÊTRE AMBITIEUX

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.

FAIRE AVANCER L'ÉQUIPE

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 ET ÊTRE RIGOUREUX

CONTINUER SUR NOTRE LANCÉE

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

ÊTRE RIGOUREUX

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.



NOTRE STRATÉGIE

Nous sommes sur la bonne voie pour concrétiser notre vision d'une infrastructure des paiements entièrement modernisée et profitable à tous les Canadiens et les Canadiennes. Pour accomplir ce mandat, Paiements Canada suit un plan organisationnel quinquennal. En 2018, 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. CRÉER DE NOUVEAUX DÉBOUCHÉS

Concevoir des offres à valeur ajoutée pour nos membres, intervenants et utilisateurs.



TABLE DES MATIÈRES

1. SOMMAIRE	6
2. NOTRE STRATÉGIE	9
a) APPROCHE DU PLAN ORGANISATIONNEL	10
b) ÉVOLUTION DE L'ÉCOSYSTÈME DES PAIEMENTS	11
c) NOTRE STRATÉGIE	13
d) CONSIDÉRATIONS STRATÉGIQUES	15
e) GESTION DES RISQUES	15
3. PLAN QUINQUENNAL DÉTAILLÉ	17
a) PLAN QUINQUENNAL	18
b) MODERNISER	18
c) EXPLOITER	21
d) FACILITER	22
4. PLAN FINANCIER ET DE RESSOURCES HUMAINES	23
a) PLAN FINANCIER ET DE RESSOURCES HUMAINES	24
b) RÉSULTATS PAR RAPPORT AUX OBJECTIFS	29
5. ANNEXES	32
a) ANNEXE 1 : PAIEMENTS CANADA EN BREF	33
b) ANNEXE 2 : GOUVERNANCE ET SURVEILLANCE	34

01

SOMMAIRE

LES NOUVELLES ASSISES DES PAIEMENTS AU CANADA

Depuis 1982, Paiements Canada occupe une place importante dans les infrastructures de marchés financiers : elle joue un rôle de premier plan pour assurer la stabilité et l'efficacité des compensations et règlements au pays, en exploitant ses systèmes, en appliquant ses règles, règlements et normes, et en améliorant le tout.

Son mandat consiste entre autres à mener l'initiative de modernisation des paiements au Canada. L'organisation a lancé le programme en 2016 avec la publication des documents *Modernisation des paiements canadiens : vision de l'écosystème des paiements canadiens* et *Carte routière et plan de haut niveau de l'industrie*. Le contenu de ceux-ci et d'autres éléments ont été officialisés dans le document *État cible de la modernisation*, publié en décembre 2017.

CADRE D'EXPLOITATION

L'écosystème mondial des paiements évolue avec l'augmentation des attentes des utilisateurs finaux : accès plus rapide aux fonds, modes de paiement plus simples et plus d'options électroniques, transactions riches en données et possibilité de faire des paiements transfrontaliers. La technologie continuera de dicter quels modes de paiement sont acceptés par qui, à l'heure où l'accroissement de la concurrence mondiale est un puissant catalyseur de la modernisation des paiements partout sur la planète.

La stratégie de Paiements Canada sera influencée par un certain nombre de changements réglementaires, que l'organisation suit de près. Parmi ceux dignes de mention, notons la révision de la *Loi canadienne sur les paiements* et la consultation sur le cadre de surveillance des paiements de détail, deux initiatives qui influenceront sur la gouvernance et l'efficacité de Paiements Canada ainsi que sur la capacité de l'écosystème des paiements à concrétiser les avantages de la modernisation.

En 2018, le gouvernement du Canada a publié la *Stratégie nationale de cybersécurité* pour rehausser la protection des infrastructures essentielles au pays. La cyberrésilience demeure une priorité afin que Paiements Canada puisse fournir des systèmes de paiements et de règlement modernisés.

OBJECTIFS STRATÉGIQUES ET GRANDES INITIATIVES

Le plan organisationnel quinquennal s'articule autour de trois objectifs stratégiques :

1. MODERNISER LES SYSTÈMES DE PAIEMENTS DU CANADA

Paiements Canada s'inspire de ses efforts visant à établir une base technologique moderne et une plateforme de politiques cohérentes pour concrétiser la vision de l'écosystème des paiements canadiens et mettre en œuvre le document *Carte routière et plan de haut niveau de l'industrie*.

En 2018, l'organisation a apporté des améliorations réglementaires et fonctionnelles au système de paiements de détail par lots, qui ont donné lieu à l'intégration d'un nouveau modèle d'évaluation des risques de crédit et permis aux entreprises canadiennes de transférer des fonds plus rapidement et d'effectuer des règlements le jour même. Voici les principaux résultats de la modernisation durant la phase de planification :

- **Lynx** : Plateforme moderne de paiements de grande valeur qui est rapide, stable, sûre et résiliente, et qui remplace le Système de transfert de paiements de grande valeur (STPGV).
- **Paiement en temps réel (PTR)** : Transfert de fonds immédiatement disponibles et irrévocables 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, toute l'année.
- **Système automatisé de compensation et de règlement (SACR)** : Améliorations réglementaires visant à accroître la résilience et la fonctionnalité des systèmes.
- **Moteur d'optimisation du règlement (MOR)** : Feuille de route prévoyant le remplacement du système actuel de paiement de détail par lots par un système centralisé.
- Politiques, règles et modèles d'évaluation des risques approuvés pour préciser les cadres de fonctionnement des capacités de paiement modernisées.

2. EXPLOITER ET AMÉLIORER LES SYSTÈMES ACTUELS

Paiements Canada exploite une infrastructure essentielle aux marchés financiers et veille à fournir des systèmes sûrs, stables et efficaces qui protègent les intérêts des utilisateurs. Durant la phase de planification actuelle, nous continuons de viser l'excellence dans la prestation de services à nos membres. Nous poursuivrons également le perfectionnement de nos modes de fonctionnement dans divers secteurs stratégiques, comme la sécurité et la gestion des risques et la gestion des services. De plus, Paiements Canada commencera à intégrer des éléments du programme de modernisation à ses opérations de base. Nous avons considérablement développé notre expertise en paiements au fil de l'initiative, et nous nous concentrerons sur l'élaboration de stratégies pour continuer de renforcer ces capacités et de diffuser notre savoir dans l'écosystème des paiements.

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

Paiements Canada participe activement à la tenue d'un forum collaboratif où l'on aborde les innovations canadiennes et mondiales en matière de paiements, l'adoption de normes et les économies dans l'ensemble de l'écosystème. Les avantages de la modernisation sont en voie de se concrétiser, et Paiements Canada continuera d'informer les intervenants, de fournir des points de référence et d'exercer une influence reposant sur l'expertise, la publication d'études et l'organisation de forums. La nouvelle gamme de services offerts favorisera toujours les possibilités d'innovation au fur et à mesure qu'elles se présenteront, et Paiements Canada facilitera la collaboration en matière de technologies et de tendances émergentes.

PLAN FINANCIER ET DE RESSOURCES HUMAINES

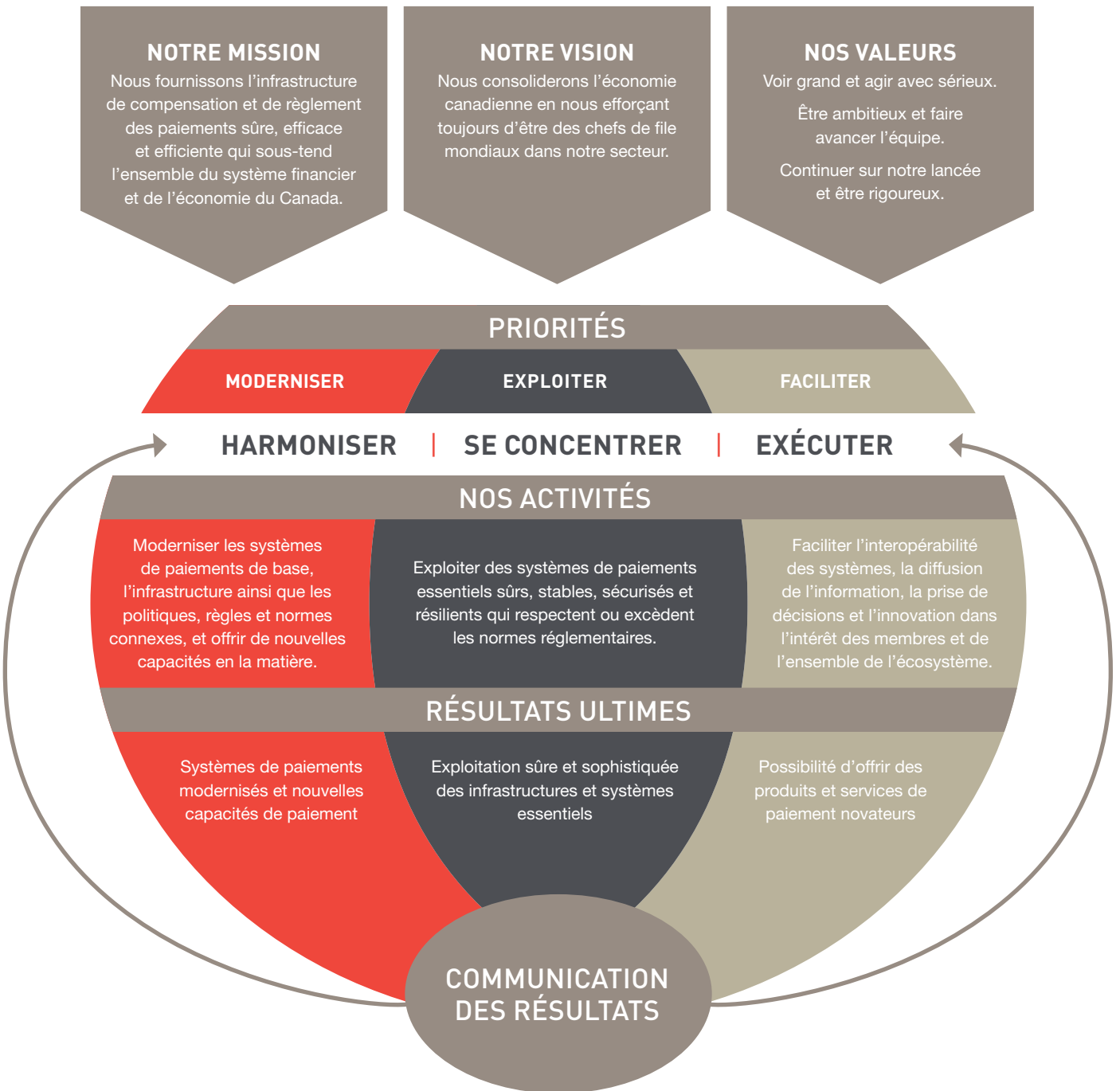
Le plan financier prévoit les ressources nécessaires à la stabilité et à la solidité des opérations de base et à l'exécution du programme de modernisation. Une attention particulière a été portée aux mécanismes de financement de la modernisation et de remboursement des prêts, à la méthode d'intégration des nouveaux systèmes dans les opérations de base, et au moment propice pour le faire. Le plan comprend également une stratégie de ressources humaines détaillée. En 2019, le plan organisationnel prévoit des dépenses de fonctionnement et d'immobilisations de 147 millions de dollars, 66 millions étant destinés à l'exploitation, et 81 millions, à l'exécution continue du programme de modernisation.

02

NOTRE STRATÉGIE

APPROCHE DU PLAN ORGANISATIONNEL

La vision et les valeurs de Paiements Canada s'arriment aux activités et aux résultats prévus du plan organisationnel.



ÉVOLUTION DE L'ÉCOSYSTÈME DES PAIEMENTS

Le cadre d'exploitation de Paiements Canada, et par le fait même son plan stratégique, est influencé par plusieurs grandes tendances et modifications réglementaires touchant le secteur. Comme l'incidence potentielle de cette influence et le moment où elle se fera sentir sont en soi incertains, il faut assurer une surveillance continue pour déterminer si le plan doit être modifié.

Dans les cinq prochaines années, on s'attend à ce que les initiatives réglementaires du ministère fédéral des Finances et de la Banque du Canada influent sur l'adhésion à Paiements Canada et sur ses systèmes et ses règles. Par ailleurs, le secteur financier ne cessant d'évoluer, les institutions membres, les entreprises de technologie financière et les avancées technologiques provoquent des changements dans les services financiers et de paiement. Pour atteindre les objectifs de ses politiques publiques imposées par la loi et respecter les nouveaux règlements, Paiements Canada collabore activement avec ses membres, les intervenants et les organismes de réglementation.

CADRE RÉGLEMENTAIRE ET INITIATIVES CONNEXES

MINISTÈRE DES FINANCES DU CANADA

Le ministère des Finances entreprend des examens et des consultations concernant les politiques et les règlements, des exercices clés qui contribueront à façonner l'avenir de l'écosystème des paiements canadien.

Cadre de surveillance des paiements de détail : Dans son budget 2018, le gouvernement fédéral a annoncé son intention de modifier la loi afin de mettre en place un nouveau cadre de surveillance des paiements de détail au pays. Le nouveau cadre fixera et clarifiera la réglementation encadrant ce type de paiement, augmentera la fiabilité des systèmes de paiements pour les consommateurs et accroîtra potentiellement le nombre de membres de Paiements Canada, une condition essentielle pour élargir l'accès aux systèmes de paiements de détail. La mise en place du cadre devrait s'inscrire dans notre horizon de planification quinquennal. Les règles et exigences qui régissent les systèmes de paiements de détail devront faire en sorte que les fournisseurs de services de paiement puissent remplir les obligations prescrites par le nouveau cadre de surveillance.

Examen de la Loi canadienne sur les paiements : En 2018, le ministère des Finances a amorcé l'examen de notre loi habilitante, la *Loi canadienne sur les paiements*. Le but de l'exercice était d'évaluer les changements apportés au cadre de gouvernance de Paiements Canada en 2015 et de solliciter des avis sur les meilleures façons d'adapter sa structure d'adhésion, pour s'assurer que l'accès à ses systèmes tient compte des avancées dans le marché des paiements et que les objectifs de politiques permanents sont atteints. Paiements Canada restera en contact avec le ministère des Finances tout au long de 2019 pour qu'elle ait toujours l'information nécessaire afin de bien évaluer les avantages des modifications éventuelles à la *Loi canadienne sur les paiements*.

Systèmes bancaires ouverts : En septembre 2018, le ministère des Finances a mis sur pied un comité consultatif sur les systèmes bancaires ouverts, ce qui a donné le coup d'envoi à l'examen fédéral des avantages potentiels de ces systèmes annoncé dans le budget 2018¹. Les systèmes bancaires ouverts permettent aux consommateurs et aux entreprises de donner aux tiers fournisseurs de services financiers l'accès à leurs données de transactions au moyen de canaux en ligne sécurisés. À certains endroits où l'on a adopté ces systèmes, les consommateurs et les entreprises peuvent également autoriser les tiers fournisseurs à faire des paiements pour eux directement depuis leur compte bancaire. Paiements Canada étudie les répercussions potentielles des systèmes bancaires ouverts sur les paiements et les données connexes ainsi que sur ses membres actuels et futurs, ses politiques, ses règles et, possiblement, son infrastructure de systèmes.

¹ <https://www.fin.gc.ca/n18/18-085-fra.asp>

Réglementation sur la lutte contre le blanchiment d'argent : En 2018, le ministère des Finances a proposé de modifier les règlements relevant de la *Loi sur le recyclage des produits de la criminalité et le financement des activités terroristes*. Les modifications proposées visent à renforcer les mesures canadiennes de lutte contre le blanchiment d'argent par la revue des exigences de contrôle préalable des clients et de déclaration de la propriété bénéficiaire, par la réglementation des entreprises utilisant des devises virtuelles, ainsi que par la mise à jour et la clarification de certaines exigences actuelles. Paiements Canada continuera de collaborer avec le ministère des Finances concernant l'incidence des changements potentiels sur les systèmes de paiements et les utilisateurs. Pour se conformer aux exigences de tenue de dossiers et de déclaration, potentiellement élargies en vertu des règlements proposés, les institutions financières membres pourraient devoir modifier leurs systèmes en profondeur, ce qui pourrait mobiliser l'attention et les ressources au détriment de la modernisation. Paiements Canada encourage une collaboration et un dialogue continu pour s'entendre sur des façons d'accentuer les efforts de lutte contre le blanchiment d'argent au pays tout en se donnant les moyens, à elle comme au secteur, d'exécuter le programme de modernisation.

Commission d'interchange : En août 2018, le ministère des Finances a annoncé que le fédéral avait contribué à la prise de nouveaux engagements distincts et volontaires par trois réseaux de cartes de crédit, ce qui entraînera une baisse des coûts pour les PME. La diminution de la commission d'interchange qui en découle pourrait modifier l'orientation des marchés au Canada, ce qui en retour entraînerait possiblement une hausse des transactions de carte de crédit et de débit, et favoriserait l'innovation sur le marché des cartes de crédit. Les tendances observées pourraient également servir d'indicateur pour anticiper les volumes de transactions dans nos systèmes.

BANQUE DU CANADA

La Banque du Canada établit les normes et les lignes directrices qui contribuent à façonner et à protéger l'écosystème des paiements canadien d'aujourd'hui et de demain.

Infrastructures de marchés financiers d'importance systémique : Paiements Canada a rempli son obligation de respecter rigoureusement les normes des Principes pour les infrastructures de marchés financiers concernant le Système de transfert de paiements de grande valeur (STPGV). Elle entend veiller à leur respect continu pour ce système et son successeur, Lynx.

Systèmes de paiements importants : Paiements Canada continue de prendre en compte les normes de gestion des risques relatifs aux systèmes de paiements importants imposées par la Banque du Canada. Pour se conformer à ces normes, l'organisation s'est dotée en 2018 d'un nouveau modèle provisoire d'évaluation des risques de crédit pour le SACR. Les deux entités continuent de collaborer étroitement pour combler les lacunes restantes en matière d'étagement, d'accès et de gestion du risque de crédit. Nous fournirons de nouvelles capacités de paiement plus rapides grâce au PTR, un système de paiement en temps réel qui respecte les normes des systèmes de paiements importants.

Régime de résolution pour les infrastructures de marchés financiers (IMF) : Les mesures législatives encadrant l'établissement d'un régime de résolution pour les infrastructures de marchés financiers d'importance systémique au Canada ont reçu la sanction royale en juin 2018. À titre d'autorité de résolution pour les IMF, la Banque du Canada devrait publier les lignes directrices applicables et élaborer une série de politiques qui clarifient les points saillants du régime. Paiements Canada collaborera avec la Banque du Canada pour que toute répercussion la touchant soit prise en compte.

AUTRES INITIATIVES

Cybersécurité : En 2018, le gouvernement du Canada a publié la Stratégie nationale de cybersécurité pour consolider le mécanisme de protection des infrastructures essentielles, y compris celles de marchés financiers. En outre, la Banque du Canada veut s'assurer que la cyberrésilience demeure une priorité pour l'élaboration et l'amélioration des systèmes de paiements et de règlement dans le cadre de l'initiative de modernisation de Paiements Canada.

Élargissement des activités des institutions financières : Les mesures législatives fédérales qui prévoient l'élargissement des activités que les institutions financières fédérales peuvent mener, y compris celles liées aux technologies financières, ont reçu la sanction royale en juin 2018. Parmi les éléments autorisés, notons la facilitation de la transmission de renseignements, l'élaboration et la vente de technologies, et l'offre de services d'identification, d'authentification et de vérification. Grâce à ces modifications, les institutions financières pourraient jouir d'une plus grande flexibilité pour conclure des ententes avec d'autres types d'organisation, comme les entreprises de technologie financière, ce qui favoriserait l'innovation dans l'écosystème des paiements.

PRINCIPALES TENDANCES DU SECTEUR DES PAIEMENTS

L'écosystème mondial des paiements continue de se transformer de manière importante, et les avancées technologiques et changements réglementaires offrent diverses possibilités : nouveaux produits et services de paiements, améliorations des processus actuels, concurrence accrue et diversification des fournisseurs de services.

Ces tendances mondiales orientent l'élaboration des politiques sur les paiements au Canada, à l'heure où la population utilise de plus en plus les modes de paiement électroniques et délaisse les options moins efficaces, comme les chèques et l'argent comptant. Plusieurs tendances nationales et mondiales sont dignes de mention :

TENDANCES MONDIALES

On accélère la mise en disponibilité des fonds pour les bénéficiaires grâce aux mécanismes de paiement d'un compte à un autre et à la bonification des accords concernant les compensations et les règlements courants des paiements par lots effectués par prélèvement automatique ou crédit direct.

Le rôle des organisations autres que financières dans l'évolution des paiements à l'échelle mondiale est de contribuer à l'offre d'une expérience « de première ligne » sans friction pour les utilisateurs finaux grâce aux systèmes existants.

Il est essentiel **d'investir dans la cybersécurité en matière de conformité** pour les organismes de réglementation, les institutions financières, les infrastructures des marchés, les fournisseurs de services de paiement et leurs clients.

La viabilité à long terme des cryptomonnaies repose principalement sur les avantages liés à l'amélioration des processus de la technologie des registres distribués qui sont intégrés à la chaîne de valeur des paiements.

TENDANCES NATIONALES

Les initiatives visant à offrir de **nouvelles capacités de paiement** portent notamment sur les systèmes de paiements de détail en temps réel, les améliorations au processus d'échange, de compensation et de règlement des transferts automatisés de fonds (TAF), la transmission d'une plus grande quantité de renseignements, et l'accélération de la mise en disponibilité des fonds pour les bénéficiaires de paiements effectués par prélèvement automatique ou crédit direct au Canada.

Les discussions sur les politiques publiques portent principalement sur les systèmes bancaires ouverts, l'accès élargi aux systèmes de paiements et les avantages d'un cadre national d'identification numérique. De plus, Paiements Canada collabore avec la Banque du Canada, le Groupe TMX et Accenture, ainsi qu'avec ses propres membres, pour étudier les avantages relatifs de la technologie des registres distribués comme base des systèmes nationaux de compensation et de règlement dans le cadre du projet Jasper, qui continue de susciter un intérêt mondial.

NOTRE STRATÉGIE

En 2016, Paiements Canada a publié le document *Modernisation des paiements canadiens : vision de l'écosystème des paiements canadiens*, ainsi que deux autres documents connexes en consultation avec le secteur : *Carte routière et plan de haut niveau de l'industrie et État cible de la modernisation*. Ces documents détaillaient entre autres le déploiement, l'intégration et le fonctionnement de nouvelles capacités dans le contexte canadien. C'est ainsi qu'a vu le jour un programme de modernisation complexe qui se poursuivra jusqu'en 2023, année où la phase actuelle aura entièrement été menée à bien et où les avantages opérationnels auront été concrétisés.

La base du programme repose sur cette stratégie essentielle pour le Canada, qui sert aussi de vecteur pour la mobilisation de l'écosystème des paiements. Les organismes de réglementation, les membres et les intervenants ont joué un rôle consultatif de premier plan dans les phases de planification et d'initiation du programme, et Paiements

Canada a commencé à franchir certaines grandes étapes de la feuille de route. L'organisation s'est donné les moyens de rallier les acteurs de l'écosystème au projet de modernisation et de les guider dans le processus, et continue d'approfondir son expertise en paiements et ses capacités connexes.

Comme le décrit la section « Moderniser » du présent plan, Paiements Canada se consacre maintenant à la conception de solutions et à l'élaboration d'un système de paiements de grande valeur flexible (Lynx), qui s'appuie sur une architecture moderne, un nouveau modèle de gestion des risques liés au règlement brut en temps réel et l'application de la norme ISO 20022 pour les messages. Paiements Canada s'affaira également à renforcer la résilience et la fonctionnalité du Système automatisé de compensation et de règlement (SACR) pour respecter les exigences réglementaires.

Paiements Canada

Plan organisationnel 2019 à 2023

L'organisation continuera d'étudier toutes les avenues possibles pour mettre en place un système national de paiement en temps réel, appelé le PTR. À titre d'exploitant du système, Paiements Canada s'assurera que la plateforme sélectionnée satisfait aux normes des systèmes de paiements importants, y compris celles liées à la sécurité et à la stabilité; permet à l'écosystème de gagner en efficacité; favorise les mécanismes de tarification justes et transparents; encourage la concurrence; et uniformise les règles du jeu pour tous les participants. Le système respectera également les normes nationales et sera prêt à combler les besoins futurs.

Enfin, selon la feuille de route de la modernisation, la mise en œuvre du PTR aura lieu avant celle du moteur d'optimisation du règlement (MOR) centralisé, pour lequel une stratégie sera définie durant la phase de planification.

Le ministère des Finances et la Banque du Canada jouent un rôle décisif dans le déploiement des capacités du PTR. Le ministère soutiendra les modifications aux lois applicables qui élargiront l'accès au système, et la Banque du Canada contribuera largement à la création d'un cadre de surveillance assurant un juste équilibre entre les risques et l'accès des membres actuels et à venir.

Le ministère des Finances a d'ailleurs déjà contribué à l'avancement du PTR en soulignant à quel point il est important que Paiements Canada établisse, exploite et oriente un système de paiement en temps réel omniprésent. Il est extrêmement important d'élaborer et de mettre en œuvre des politiques, règles, normes et cadres de gestion des risques pour établir les bases du fonctionnement des paiements modernisés au Canada.

Parmi les autres initiatives stratégiques, notons la collaboration entre Paiements Canada et le ministère des Finances dans le processus d'examen de la Loi canadienne sur les paiements. Il s'agit d'une

initiative importante, autant pour assurer l'efficacité de Paiements Canada que pour concrétiser les avantages de la modernisation. Les dispositions de la loi pourraient être modifiées à court terme pour permettre une gestion plus flexible de l'évolution du conseil d'administration de Paiements Canada en cette période de transformation, et s'assurer qu'il reçoit de la part des intervenants des conseils efficaces et diversifiés.

L'adoption de la proposition pour la création d'une nouvelle catégorie de « membres associés », qui confère des droits et des obligations aux fournisseurs de services de paiements non traditionnels, sera essentielle à la concrétisation des avantages potentiels du PTR en matière d'innovation et de concurrence. Toutefois, avant que nous puissions opérer cette réforme de la structure d'adhésion, le gouvernement devra instaurer le cadre de surveillance des paiements de détail. Paiements Canada appuie cette approche et collaborera avec le ministère des Finances pour déterminer les modalités de mise en œuvre de la réforme.

Paiements Canada, dans le cadre de son mandat consistant à faciliter l'interopérabilité et l'innovation dans les systèmes de paiements, continuera de chercher des occasions de collaboration, d'étudier les tendances et les enjeux, d'informer les intervenants, et de canaliser l'énergie de l'écosystème pour concrétiser les avantages de la modernisation. Elle garde le cap sur son engagement concernant l'adoption obligatoire par le marché de la norme ISO 20022 pour tous ses systèmes, un aspect important du programme de modernisation et des visées de Paiements Canada en matière d'innovation et d'interopérabilité. L'organisation collabore étroitement avec le ministère des Finances, la Banque du Canada et d'autres entités fédérales pour étudier comment le gouvernement peut exercer un leadership phare dans l'adoption de la norme.

CONSIDÉRATIONS STRATÉGIQUES

Les considérations stratégiques suivantes cadrent avec nos objectifs généraux durant la phase de planification :

- Établir et exploiter les systèmes et l'infrastructure de paiements essentiels et modernisés.
- Travailler avec les organismes de réglementation pour surveiller et adapter continuellement les politiques et les règles afin qu'elles répondent aux besoins de l'écosystème des paiements et de la population canadienne.
- Défendre l'intérêt des membres, de l'écosystème des paiements et de la population canadienne.
- Soutenir nos objectifs d'intérêt public afin de favoriser l'engagement et l'innovation, le but étant de maintenir la compétitivité du Canada sur la scène mondiale.
- Collaborer avec les conseils consultatifs pour trouver le juste équilibre entre les besoins des membres et ceux des intervenants dans l'harmonisation des opérations de paiements intégrées et l'appui aux occasions de croissance.
- Maintenir l'expertise et les capacités nécessaires pour mener à bien le programme de modernisation et assurer une transition efficace vers un fonctionnement stable.

À l'heure où Paiements Canada continue d'exécuter le programme de modernisation, nous avons défini les grands points à considérer pour obtenir le soutien des organismes de réglementation, des membres et des intervenants :

- Viabilité financière nécessaire à la réalisation du plan organisationnel pluriannuel.
- Plateforme de gestion des risques qui dicte des comportements avertis et offre des stratégies d'atténuation.
- Soutien des organismes de réglementation pour :
 - » la feuille de route de la modernisation;
 - » les modèles de gestion des risques financiers associés aux capacités de paiements modernisés;
 - » notre objectif d'établir et d'exploiter le PTR comme système de paiement en temps réel omniprésent;
 - » notre capacité à élargir l'adhésion pour saisir les possibilités qu'offre le PTR.
- Engagement des membres à appuyer et à concrétiser la vision et la feuille de route pour la modernisation des paiements au Canada.

GESTION DES RISQUES

Paiements Canada dispose d'un solide programme de gestion des risques d'entreprise pour détecter et gérer les principaux risques qui pourraient l'empêcher de réaliser ses objectifs et son mandat. Le programme prévoit une évaluation annuelle détaillée et des mises à jour trimestrielles, dont les résultats sont communiqués au Comité des risques du conseil.

L'organisation détecte les risques et détermine l'efficacité des stratégies de prévention et d'atténuation. Les risques sont répartis en quatre catégories : risques opérationnels, risques stratégiques, risques financiers et risques de non-règlement. Nous évaluons tous ces risques selon leur incidence potentielle sur la réputation de Paiements Canada, surtout quant à sa crédibilité relativement à l'accomplissement de son plan et de son mandat. Nous les évaluons également selon notre appétit pour le risque, qui établit le degré et les types de risque que nous jugeons acceptables dans la réalisation de nos objectifs et de notre mandat.

RISQUES	COMPORTEMENTS		
Nous prenons des risques pour réaliser notre mandat législatif et nos objectifs stratégiques s'ils nous permettent de faire ce qui suit :			
1. Promouvoir les avantages de l'ensemble de l'écosystème des paiements canadien, en reconnaissant que les membres y occupent une place importante.	<ul style="list-style-type: none"> • Saisir les occasions qui procurent une valeur ajoutée à l'écosystème des paiements canadien dans l'intérêt de la population canadienne. • Gérer nos ressources de façon prudente et transparente, en privilégiant la viabilité à long terme plutôt que les intérêts à court terme. • Interagir de manière proactive et transparente avec les membres, partenaires et intervenants. • Faire preuve de franchise et d'intégrité dans toutes nos relations. 		
2. Prendre en charge les risques s'ils s'inscrivent dans notre stratégie et s'ils peuvent être compris et gérés.	<ul style="list-style-type: none"> • Dresser et exécuter un plan stratégique pour réaliser notre mandat et nos objectifs. • S'améliorer continuellement selon les leçons tirées. • Influencer l'écosystème des paiements grâce à notre connaissance approfondie des tendances et technologies émergentes. • Maintenir un cadre de gouvernance et de contrôle efficace en phase avec notre appétit pour le risque. • Diffuser rapidement l'information et relever des défis constructifs. 		
3. Positionner Paiements Canada et ses systèmes comme des exemples remarquables de résilience dans le secteur financier mondial.	<ul style="list-style-type: none"> • Investir dans les ressources humaines, la technologie et les processus pour fournir des systèmes de paiements sûrs, fiables et interopérables à l'échelle mondiale. • Collaborer de manière proactive avec les membres, les intervenants, les organismes de réglementation, les fournisseurs et les autres partenaires pour réduire au maximum la probabilité d'un problème de fonctionnement et son incidence éventuelle. • Fournir aux membres l'information dont ils ont besoin pour comprendre et gérer les risques opérationnels et de non-règlement qu'ils assument quand ils utilisent nos systèmes. • Présenter aux membres les règles et les normes à respecter pour se conformer aux principes mondiaux de sûreté, d'efficacité et d'efficience. • Remplir, voire surpasser, toutes les exigences législatives et réglementaires pour les systèmes de paiements désignés, et imposer ces exigences à nos fournisseurs, au besoin. • Maintenir un cadre de sécurité de premier plan dans le secteur, assorti des processus et outils connexes. 		
Ce que nous ne ferons pas :			
Privilégier les intérêts d'une personne ou d'un petit groupe de membres ou d'intervenants au détriment de ceux de l'ensemble des membres ou de l'écosystème des paiements canadien.	Poser des actions qui compromettent la sécurité et la fiabilité de nos systèmes de paiements.	Entreprendre des initiatives majeures sans avoir activement pris le pouls des membres et des partenaires concernés, et sans gérer les risques qui pourraient les toucher.	Entreprendre des initiatives majeures sans gérer les risques qui pourraient nuire à notre réputation ou à notre pertinence et miner la confiance du public dans les systèmes de paiements canadiens.

Le profil de risque de Paiements Canada ne devrait pas beaucoup changer à court terme. Toutefois, nous prévoyons élargir la portée de nos services au fil de l'avancement du programme de modernisation, de l'arrivée de nouveaux acteurs faisant évoluer l'écosystème des

paiements, et de l'application de changements réglementaires visant à mieux protéger les utilisateurs finaux et à uniformiser les règles du jeu pour les fournisseurs de services de paiement.

03

PLAN QUINQUENNAL DÉTAILLÉ

PLAN QUINQUENNAL

Le plan organisationnel quinquennal soutient les objectifs stratégiques suivants : moderniser, exploiter et faciliter. Voici les principaux livrables pour la phase de planification 2019-2023 :

MODERNISER

- Déployer un nouveau système de paiements de grande valeur (Lynx). La première version (appelée « R1 ») présentera entre autres les caractéristiques suivantes : architecture moderne, modèle d'évaluation des risques du SRBTR entièrement adossé à des garanties, intégration plus facile et plus rapide des nouveaux participants, résilience améliorée, tests automatisés, et meilleure interopérabilité et communication des résultats.
- Établir de nouvelles capacités de transfert des fonds en temps réel (PTR) qui soutiennent la conception de services superposés d'un compte à un autre et servent de plateforme d'innovation en matière de services de paiements destinés aux utilisateurs, aux entreprises et aux administrations publiques, le tout assorti d'un mécanisme d'évaluation des risques et de règlement qui jette les bases d'un élargissement de l'accès aux systèmes.
- Améliorer davantage les systèmes de paiements de détail par lots (volet 1 du MOR), notamment en faisant passer la couverture des garanties de 97 % à 99 % et en supprimant l'exigence de volume pour élargir l'accès aux systèmes.
- Remplacer les systèmes de paiements par lots – le SACR et l'Échange en bloc d'effets US (EBUS) – par un système de paiements de détail par lots centralisé (volet 2 du MOR).
- Obliger l'utilisation de messages conformes à la norme ISO 20022 pour tous les systèmes de paiements après une période d'essai volontaire.
- Moderniser les politiques, les règles et les normes encadrant Lynx et le PTR.

EXPLOITER

- Assurer le fonctionnement sûr et stable des systèmes de paiements découlant d'une résilience accrue et d'une infrastructure efficace.
- Assurer la viabilité financière des nouvelles capacités de paiement grâce au renouvellement de la stratégie de tarification de l'adhésion.

FACILITER

- Promouvoir les intérêts des membres et des organismes de réglementation, s'exprimer au nom des participants indirects, faciliter la collaboration et l'innovation sur le plan technologique, et diffuser les résultats des études ainsi que des renseignements sur l'écosystème.

- Promouvoir un partenariat entre les acteurs de l'écosystème des paiements et Paiements Canada, porteuse de la vision, pour faire avancer les politiques et les feuilles de route qui feront croître les paiements dans l'avenir.

MODERNISER

Le programme de modernisation de Paiements Canada est une initiative complexe et pluriannuelle qui aura une incidence considérable sur tout le secteur canadien des services financiers. Il prévoit la modernisation non seulement des systèmes de compensation et de règlement du pays, mais aussi des systèmes et processus de nos institutions financières membres. Tous les systèmes, nouveaux et améliorés, seront soutenus par un cadre réglementaire modernisé, tout en étant conformes aux pratiques exemplaires universelles en matière de réglementation. Autre volet important : la mise en place de la norme internationale ISO 20022 comme assise des messages de paiement dans l'ensemble des systèmes modernisés.

Vu la large portée du programme, et vu l'engagement et l'investissement requis des membres et autres participants aux systèmes de paiements, Paiements Canada injecte des sommes importantes dans la mobilisation du secteur, la planification détaillée, les capacités d'intégration des systèmes et les pratiques de gestion du risque rigoureuses. Tous ces volets font partie intégrante du programme de modernisation.

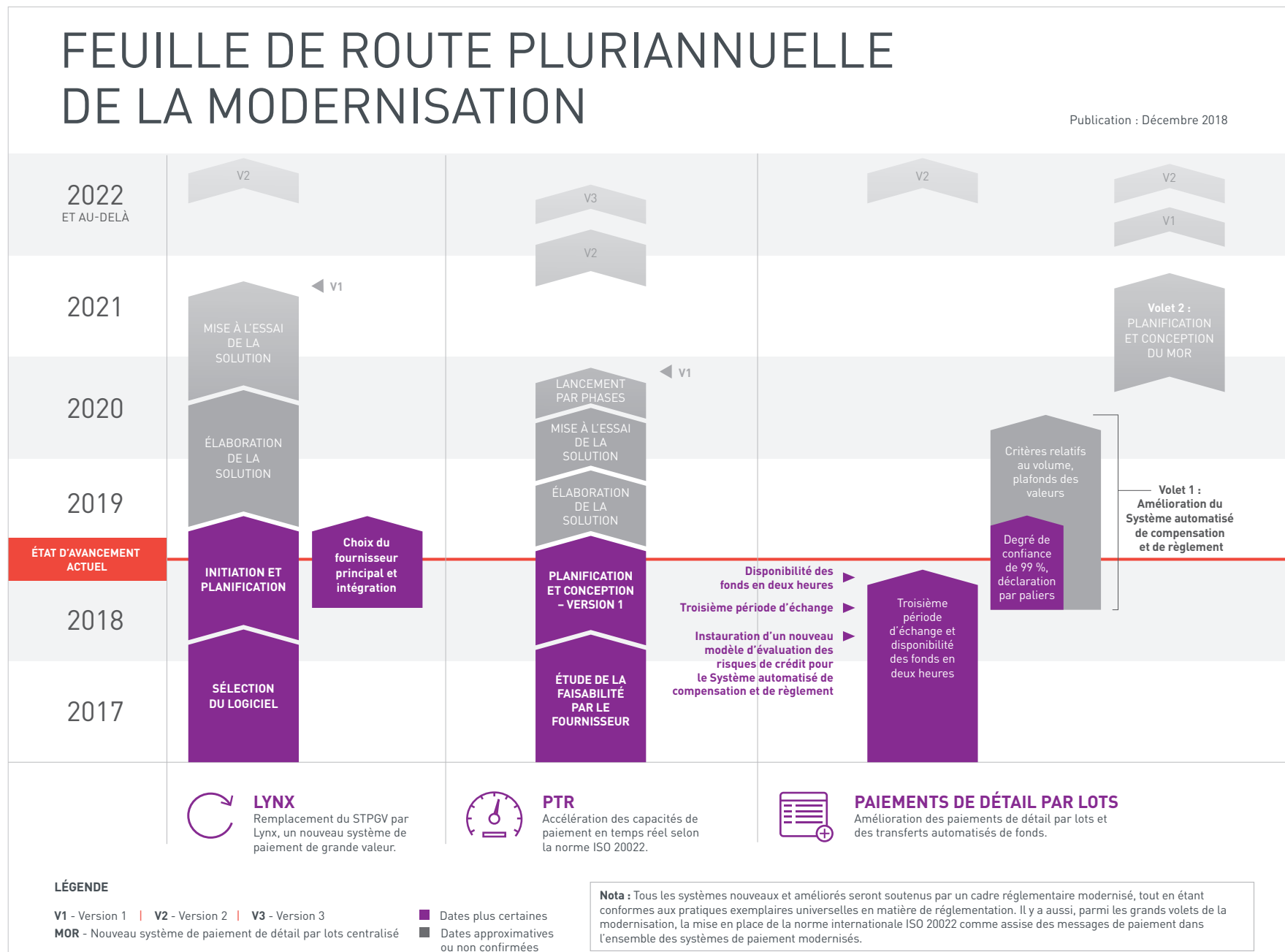
FEUILLE DE ROUTE ET PORTÉE DE LA MODERNISATION

La feuille de route de la modernisation (voir figure 1 ci-dessous) rend compte de l'ampleur et de la complexité des éléments essentiels du programme et des délais nécessaires pour que les membres, les intervenants et les organismes de réglementation de l'écosystème des paiements prennent part à la transformation.

La portée définie et les objectifs à atteindre ont été échelonnés dans le temps pour que nous puissions exécuter le programme tout en gérant les risques et leur incidence sur les ressources des membres. L'échéancier indique des dates précises à court terme selon un horizon de planification de six mois, tout en prévoyant des fourchettes plus grandes pour les prochaines étapes du programme, qui se préciseront à mesure que nous approcherons des différents jalons.

La phase de planification comprend la modernisation de la version 1 ; les autres versions seront gérées et financées séparément.

FIGURE 1 : FEUILLE DE ROUTE PLURIANNUELLE DE LA MODERNISATION



LYNX, UN NOUVEAU SYSTÈME DE PAIEMENTS DE GRANDE VALEUR

En 2019, le programme concernant Lynx, le système de paiements de grande valeur, délaisse les phases d'initiation et de planification et passe à la conception et à l'élaboration de la solution, ce qui jette les bases des deux années suivantes. Pour assurer la gestion du risque et le respect par Paiements Canada des normes internationales les plus strictes concernant la sécurité, la résilience et l'exploitation des systèmes de paiement modernes, la feuille de route pour la mise en œuvre de Lynx prévoit la sélection d'un fournisseur de système de règlement brut en temps réel et d'un intégrateur de systèmes mondial qui exploitera la plateforme technologique. Bien que le nouveau système s'aligne sur la norme ISO 20022 pour les messages, celle-ci ne sera complètement prise en charge que dans une version ultérieure.

PAIEMENT EN TEMPS RÉEL

Paiements Canada continue d'étudier les options pour accélérer les capacités de paiement au Canada. Le système de paiement en temps réel (PTR) comprend l'infrastructure technique ainsi que les cadres commerciaux et juridiques nécessaires à l'échange, à la compensation et au règlement en temps réel des transferts de crédit d'un compte à un autre et à d'autres services de base. Avec le PTR, les participants pourront faire des paiements immédiats et irrévocables d'un compte à un autre, 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, toute l'année.

Le PTR prend en charge la norme ISO 20022 pour les messages, qui permet le transfert de paiements riches en données sur les versements et l'utilisation d'un pseudonyme (ex. : adresse courriel ou numéro de téléphone cellulaire). Cette plateforme ouverte servira à offrir des services de paiements destinés aux utilisateurs, aux entreprises et aux administrations publiques ainsi que d'autres services connexes, et favorisera par le fait même l'innovation et la concurrence au Canada.

PAIEMENTS DE DÉTAIL PAR LOTS

En 2018, le système de paiements de détail par lots, le Système automatisé de compensation et de règlement (SACR), a été amélioré. Ainsi, les entreprises canadiennes peuvent transférer des fonds plus fréquemment depuis l'instauration d'une troisième fenêtre d'échange quotidienne des fichiers de TAF, et les bénéficiaires peuvent recevoir les fonds dans les deux heures suivant le transfert. Le système s'avère particulièrement avantageux pour les entreprises de l'Ouest du Canada.

Par ailleurs, le SACR est désormais adossé à des garanties, changement qui s'inscrit dans la stratégie visant à en rehausser la stabilité et de la sécurité. Durant la phase de planification actuelle, Paiements Canada se concentrera sur la mise en place des politiques, règles et technologies de base qu'elle appliquera à l'avenir.

PRINCIPAUX POINTS À SURVEILLER CONCERNANT LA MODERNISATION

Comme la modernisation est un programme complexe et multipartite, Paiements Canada effectuera, avec sa plateforme de gestion des risques, une surveillance continue des principaux points à considérer pour atténuer de façon proactive les répercussions potentielles. Voici quelques-uns de ces points :

- Intégration prompte et efficace du fournisseur principal du système de paiements de grande valeur (Lynx) pour réduire au maximum les retards dans l'exécution du programme et tirer parti des capacités de déploiement et d'intégration aussi rapidement que possible.
- Gérer les engagements pour s'assurer que les fournisseurs produisent les livrables de Paiements Canada à temps et leur accordent la priorité.
- Mettre en place à temps les politiques, règles, normes et modèles d'évaluation des risques approuvés pour fournir les cadres de fonctionnement des capacités, nouvelles et modernisées, et concrétiser dans les délais impartis les avantages pour les membres et l'écosystème des paiements.
- Faire en sorte que la Banque du Canada puisse respecter l'échéancier prévu de modification de ses systèmes relativement aux règlements pour Lynx, le PTR et le MOR, afin de limiter l'incidence du programme.
- Faire en sorte que les institutions financières en voie de changer leurs systèmes de paiements puissent respecter l'échéancier prévu et gérer les priorités concurrentes.
- Aucun changement prévu au cadre réglementaire durant le programme, puisque cela pourrait modifier de façon importante la nature du plan organisationnel quinquennal.
- Aucun changement prévu aux autres infrastructures de marchés financiers qui entrerait en conflit avec l'initiative de modernisation de Paiements Canada durant l'exécution du programme (ex. : refonte majeure de la plateforme SWIFT).

EXPLOITER

Paiements Canada exploite une infrastructure essentielle aux marchés financiers et veille à fournir des systèmes sûrs, stables et efficaces qui protègent les intérêts des utilisateurs. Outre l'exploitation des technologies, l'organisation crée les règles et les normes nécessaires au traitement des paiements. La fiabilité et la résilience continues de l'infrastructure sur laquelle reposent nos systèmes de paiements essentiels demeurent notre responsabilité principale en matière d'exploitation.

Paiements Canada a progressivement amélioré ses services durant les phases de planification précédentes : nous avons notamment accru la résilience des systèmes et peaufiné l'environnement de reprise après sinistre ainsi que les processus d'élaboration et de déploiement. Les changements que nous avons apportés à l'infrastructure ont grandement amélioré nos capacités de reprise après sinistre tout en atténuant les répercussions de ce type d'incident sur la disponibilité des systèmes. Ces changements ont également réduit les risques associés à nos systèmes de compensation et de règlement.

La disponibilité des systèmes a amélioré le bilan technologique (ex. : en 2018, le taux de disponibilité du STPGV et du SACR était respectivement de 99,997 % et de 100 %), les capacités du SACR ont évolué, et nous continuons de renforcer nos mesures de cybersécurité, nos services réseau, et nos activités de gestion du risque, de recherche, de politiques et d'analyse.

RÉSILIENCE ET INTEROPÉRABILITÉ DES SYSTÈMES DE PAIEMENTS

SYSTÈMES DE PAIEMENTS DE BASE

Durant la phase de planification actuelle, aucun changement majeur ne sera apporté au système de compensation et de règlement (STPGV) en place, sauf ceux nécessaires pour assurer la sécurité et la stabilité des systèmes et l'excellence du service. Nous prévoyons des améliorations de l'intégration au réseau, qui nous permettront d'automatiser les processus manuels actuels, de répondre aux besoins du système de paiements de grande valeur (Lynx) et d'intégrer efficacement les nouveaux membres. Une fois mis en œuvre, le nouveau PTR devra être intégré comme service de base aux opérations liées aux produits. Les équipes responsables de ces opérations piloteront les stratégies des versions futures des produits de paiement modernisés.

PERFECTIONNEMENT DE LA CYBERSÉCURITÉ

Les cybermenaces évoluant rapidement, Paiements Canada s'affaire activement à rehausser ses mesures de protection. L'organisation a mis en œuvre un plan d'action sur la cybersécurité fondé sur des principes de conception rigoureux et les normes du secteur. Le plan prévoit que Paiements Canada assurera une surveillance constante des lacunes et les corrigera, afin d'assurer la résilience de ses opérations. Il s'agit de reconnaître les biens sensibles et leur contexte environnemental, de protéger les infrastructures qui les abritent, de détecter les menaces qui peuvent compromettre les infrastructures, de réagir aux événements et aux incidents et de se rétablir après d'éventuelles intrusions. Dans les quatre prochaines années, Paiements Canada continuera de perfectionner ses mesures de cybersécurité. Elle investira principalement dans les activités de sécurité, et la gestion de l'identité, de l'accès et de la conformité.

PERFECTIONNEMENT ET RATIONALISATION DES OPÉRATIONS

Paiements Canada poursuivra le renforcement de ses cadres et processus de fonctionnement pour bonifier les mesures de rendement et concrétiser tous les avantages des investissements stratégiques. En procédant à des analyses comparatives du secteur et en respectant les normes réglementaires et mondiales, elle pourra évaluer le degré de capacité fonctionnelle et mener les activités connexes tout en continuant d'accroître ses compétences de fonctionnement. La phase de planification sera également l'occasion d'affiner son modèle de fonctionnement futur relativement au système de paiements de grande valeur (Lynx) et au PTR.

La culture et les valeurs de Paiements Canada cadrent avec l'importance de son rôle comme pilier de l'économie canadienne et des paiements au pays. Au fil de cette phase intense de transformation, nous avons la volonté ferme de développer continuellement notre expertise en paiements et en technologie et de maintenir notre compétitivité sur le marché en tant qu'employeur.

PRINCIPALES CONSIDÉRATIONS LIÉES À L'EXPLOITATION

Comme Paiements Canada exploite une infrastructure essentielle au marché des paiements, elle assure avec vigilance la sécurité et le bon fonctionnement de ses systèmes pour toujours offrir à ses membres un service de premier ordre. Elle rend des comptes au conseil d'administration concernant les normes de niveau de service annuelles pour la disponibilité des systèmes, et est fermement convaincue qu'elle continuera d'atteindre les cibles des indicateurs de fonctionnement.

Paiements Canada a considérablement peaufiné son approche de gestion des risques et de l'exploitation pour pouvoir évaluer activement les menaces potentielles, et s'est dotée de stratégies de reprise après sinistre et de processus de continuité des activités en cas de panne majeure des systèmes de paiements ou de cyberincidents touchant les systèmes de paiements ou de l'organisation.

La gestion du niveau de préparation organisationnelle requis pour soutenir efficacement les nouvelles capacités de paiement et les systèmes améliorés s'inscrit dans la phase de stabilisation du programme de modernisation. Paiements Canada prépare actuellement les stratégies qui lui permettront d'assurer une intégration sans heurts aux activités. Durant la présente période de planification, elle perfectionnera également ses capacités de gestion des services pour administrer efficacement les fournisseurs et soutenir les nouvelles capacités de paiement.

FACILITER

Dans les cinq prochaines années, les modifications réglementaires auront une incidence sur l'adhésion, les systèmes et les règles de Paiements Canada. De son côté, le secteur financier continue de moderniser ses systèmes et de faire place à l'innovation en matière de services et aux avancées technologiques. Paiements Canada surveille cette évolution, diffuse de l'information et encourage la collaboration au sein de l'écosystème des paiements.

ENGAGEMENT DES MEMBRES, DES INTERVENANTS ET DES ACTEURS DE L'ÉCOSYSTÈME

Au fil de l'avancement du programme de modernisation, Paiements Canada veut aider l'ensemble de l'écosystème des paiements à tirer profit des avantages que procurent les capacités découlant du programme. L'organisation jouit d'une position privilégiée pour défendre les intérêts de ses membres et favoriser un écosystème plus transparent et concurrentiel. Voici ce que nous faisons pour y arriver :

- Faciliter l'intégration des innovations visant l'offre et la demande. Faire connaître la question, fournir des points de référence et coordonner les mesures d'engagement afin que le marché soit mieux outillé pour soutenir les intérêts commerciaux.
- Exercer une influence reposant sur l'expertise en menant des projets de recherche qui favorisent l'harmonisation des pratiques, la consolidation et la croissance du secteur. Le SOMMET annuel de Paiements Canada est l'occasion de réunir au pays des experts en paiements du monde entier.
- Produire des feuilles de route de produits de paiement et de technologies connexes qui stimulent l'élaboration de règles et de normes indépendantes.
- Fournir de l'aide et de l'information aux nouveaux participants du marché en organisant des forums.
- Créer une structure pour officialiser les connaissances et l'information sur les paiements dans le secteur.

NOUVEAUX SERVICES ET TECHNOLOGIES ÉMERGENTES

Paiements Canada lancera la production de l'interface de programmation d'application qui fait actuellement l'objet d'un essai dans le cadre du projet d'application du Fichier des institutions financières (FIF). Cette plateforme sera également utilisée par le RSA pour le soutien du système de paiements de grande valeur dans les prochaines années. La phase III du projet Jasper (technologie des registres distribués) continue de susciter un intérêt mondial dans la foulée de notre collaboration avec la Bourse de Toronto et la Banque du Canada, collaboration visant à démontrer la faisabilité d'une infrastructure financière et de sécurité intégrée pour le marché des paiements. Paiements Canada continue de participer aux discussions sur les politiques au Canada, concernant entre autres les systèmes bancaires ouverts, l'élargissement de l'accès aux systèmes de paiements et les avantages d'un cadre national d'identification numérique.

04

PLAN FINANCIER ET DE RESSOURCES HUMAINES

PLAN FINANCIER ET DE RESSOURCES HUMAINES

PLAN FINANCIER – 2019 À 2023

Le plan financier prévoit les ressources financières nécessaires à la conduite d'opérations de base stables et solides et au soutien de la modernisation de l'infrastructure canadienne de compensation et de règlement.

Les prévisions pour 2018 ont excédé les chiffres réels (152 millions de dollars contre 104 millions, respectivement), parce que certains coûts liés à la modernisation (ex. : logiciel d'exploitation et matériel informatique) et budgétés pour cette année-là ont été reportés.

DÉPENSES

Dans les trois premières années du plan, les dépenses annuelles totales devraient s'élever à quelque 150 millions de dollars, puisque les investissements dans le nouveau système de paiements de grande valeur et le PTR se poursuivront. Les coûts diminueront avec la mise en place des nouveaux systèmes. Toutefois, les coûts d'exploitation des systèmes, nouveaux et améliorés, figureront dans le budget des opérations de base.

Opérations de base : Le plan financier de 2019 à 2023 prévoit une hausse des coûts de fonctionnement, puisque Paiements Canada, avec la mise en fonction des systèmes modernisés, veut particulièrement renforcer son programme de cybersécurité et perfectionner sa technologie. Il prévoit également l'offre du nouveau PTR dès 2020 – dépenses connexes à l'appui – et le remplacement du STPGV par le nouveau système Lynx en 2022. De plus, le plan fait état des coûts supplémentaires associés au futur modèle de fonctionnement.

Modernisation : Le programme de modernisation est une entreprise d'envergure pour Paiements Canada et l'ensemble du secteur des paiements. Le coût total estimé de l'exécution du programme, soit 295 millions de dollars, est conforme à ce qui est établi dans le livre blanc *État cible de la modernisation*. Les prévisions à court terme sont plus fiables, et les coûts totaux se préciseront au fur et à mesure que les décisions stratégiques seront prises et que de nouveaux renseignements seront connus. Selon les hypothèses actuelles, les dépenses totales du programme de modernisation pour Paiements Canada et les dépenses d'immobilisations devraient culminer en 2020, puis lentement diminuer jusqu'à la fin du programme en 2021.

Voici les budgets de fonctionnement et d'immobilisations pour 2019, y compris les chiffres estimés pour les années suivantes.

FIGURE 2 : Dépenses de fonctionnement et d'immobilisations – 2017 à 2023

(en millions de dollars)	CHIFFRES RÉELS		PRÉVISIONS				
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
DÉPENSES DE FONCTIONNEMENT							
Programme de modernisation	18	32	38	30	19	-	-
Ressources humaines	18	22	27	30	31	34	35
Services technologiques et professionnels	17	23	24	22	22	33	33
Dépenses générales et administratives	5	6	8	7	10	9	9
Intérêts sur prêts	-	-	-	-	2	8	7
Dépenses de fonctionnement pour le PTR	-	-	-	-	17	18	18
Réglementation et réserve de stabilisation des frais	3	7	6	6	5	5	5
TOTAL DES DÉPENSES DE FONCTIONNEMENT	61	90	103	95	106	107	107
DÉPENSES D'IMMOBILISATIONS							
Opérations de base	3	1	2	2	2	2	2
Programme de modernisation	12	13	43	55	35	-	-
TOTAL DES DÉPENSES D'IMMOBILISATIONS	15	14	45	57	37	2	2
TOTAL DES DÉPENSES	76	104	148	152	143	109	109

REVENUS

Paiements Canada fonctionne selon une formule de recouvrement intégral des coûts. Nos revenus proviennent presque entièrement de nos membres, soit principalement des frais de transaction, et, dans une moindre mesure, des frais de services communs. Ces sources de revenus sont protégées et assurées en vertu de la loi.

Aucune somme ne sera perçue auprès des membres pour financer l'exécution du programme de modernisation, qui est financé par emprunt.

Avec le déploiement des systèmes de paiements, nouveaux et améliorés, les frais d'utilisation connexes généreront des revenus qui serviront à assumer les coûts de fonctionnement et à rembourser le prêt de modernisation, y compris les intérêts.

PLAN DE FINANCEMENT

Nous utilisons toujours la facilité de prêt établie en 2017 pour financer le programme de modernisation. Nous rembourserons la dette d'abord de manière échelonnée au fur et à mesure que les systèmes de paiements seront prêts et mis en ligne (ex. : PTR, Lynx et MOR). Le remboursement de la dette sera couvert par un supplément, inclus dans les frais de transaction de chaque système.

ÉTAT DES RÉSULTATS PRÉVU ET SITUATION FINANCIÈRE

FIGURE 3 : Sommaire de l'état des résultats – 2017 à 2023

(en millions de dollars)	CHIFFRES RÉELS		PRÉVISIONS				
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
REVENUS							
Frais	54	53	60	61	63	76	78
Frais directement liés au remboursement de la dette pour le PTR	-	-	-	-	17	18	18
Autres revenus	4	5	6	6	7	7	7
Frais liés au remboursement de l'emprunt	-	-	2	1	13	45	45
Total des revenus	58	58	68	68	100	146	148
DÉPENSES							
Opérations de base	40	51	59	59	65	84	84
Dépenses de fonctionnement pour le PTR	-	-	-	-	17	18	18
Programme de modernisation	18	32	38	30	19	-	-
Amortissement	3	2	3	3	7	25	25
Total des dépenses	61	85	100	92	108	127	127
Excédent/(déficit)	(3)	(27)	(32)	(24)	(8)	19	21

Paiements Canada
Plan organisationnel 2019 à 2023

Entre 2017 et 2021, l'organisation a accusé – ou accusera – un déficit de fonctionnement annuel, aucun revenu ne venant compenser les dépenses du programme de modernisation, qui est financé par emprunt. En 2022, la tendance devrait s'inverser : les revenus

excéderont alors les dépenses. Le déploiement des systèmes de paiements permettra de percevoir des frais de transaction qui seront destinés au remboursement des prêts associés à chacun d'eux.

FIGURE 4 : Sommaire de la situation financière – 2017 à 2023

(en millions de dollars)	CHIFFRES RÉELS		PRÉVISIONS				
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
ACTIF							
Liquidités et investissements	32	40	68	75	82	72	77
Autre actif à court terme	15	17	17	17	16	19	20
Immobilisations	20	31	73	127	157	134	110
TOTAL DE L'ACTIF	67	88	158	219	255	225	207
PASSIF							
Comptes fournisseurs et charges à payer	14	16	37	38	32	21	22
Prêt à vue	25	71	152	236	286	248	209
Incitation à la prise de bail	1	1	1	1	1	1	-
Autre passif	1	1	1	1	1	1	1
TOTAL DU PASSIF	41	89	191	276	320	271	232
TOTAL DE L'ACTIF NET/(PASSIF)	26	(1)	(33)	(57)	(65)	(46)	(25)
TOTAL DU PASSIF ET DE L'ACTIF NET	67	88	158	219	255	225	207

Le programme de modernisation donnera lieu à l'élaboration de nouveaux systèmes de paiements, ce qui augmentera nos immobilisations. Comme nous avons recours au financement par emprunt, nous tirerons davantage de fonds du prêt à vue, puisque cette facilité couvrira les coûts des immobilisations et les autres coûts. L'actif net devrait être négatif à compter de 2019, puisque le financement par emprunt excédera les immobilisations inscrites pour la modernisation. Nous nous retrouverons avec un déficit quand une partie des dépenses connexes seront passées en charges dans l'état des résultats et qu'aucun revenu compensatoire n'aura été enregistré dans l'année en question. Le déficit se résorbera à compter de 2022, quand les charges destinées au remboursement intégral de la dette seront comprises dans les frais de transaction de tous les nouveaux systèmes.

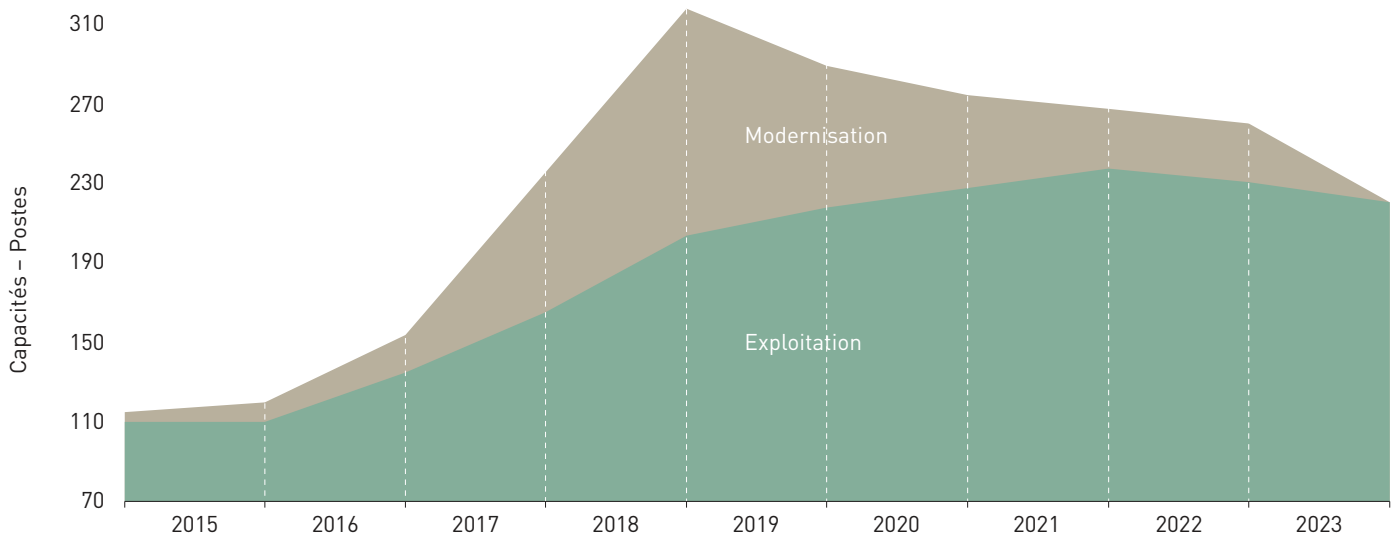
PLAN DE RESSOURCES HUMAINES

Nous nous sommes dotés d'un plan de ressources humaines exhaustif pour mener à bien nos initiatives à l'échelle du secteur et maintenir nos opérations. Voici les trois piliers de notre stratégie de ressources humaines : se positionner comme employeur de choix pour attirer des candidats hautement qualifiés et ainsi combler nos besoins en personnel, former des dirigeants reconnus de premier ordre, et compter sur une équipe dévouée, engagée et diversifiée. Le perfectionnement des talents et la planification de la relève sont des volets prioritaires pour la période 2018-2020.

En 2019, nous avons 175 postes permanents. Le recours à des employés temporaires et à des consultants augmente nos capacités et nous permet de produire les livrables et de remplir les exigences à court terme du programme de modernisation. Pour l'exécution du programme, nous comptons sur les services de consultation d'Accenture. De façon générale, les besoins en ressources humaines devraient culminer de 2019 à 2021, ce qui coïncide avec la préparation de Lynx pour le remplacement du STPGV et les préparatifs en vue du déploiement du PTR. L'intégration des nouveaux systèmes aux activités et la mise hors service subséquente des systèmes existants

feront l'objet d'un plan de ressources humaines pour la stabilisation des opérations en 2023. L'échéancier et les prévisions définitives de postes se clarifieront au fil de l'atteinte des grandes étapes. Pour remplir nos obligations concernant les nouveaux systèmes et services de paiements, nous devons accroître notre effectif dans les domaines de la sécurité, de la technologie, de la gestion de produits, et de la gestion de l'exploitation et des services. Notre stratégie prévoit l'intégration des principales ressources des équipes du programme de modernisation aux opérations de base et la formation continue des employés pour assurer la transmission des connaissances et l'offre d'un soutien.

FIGURE 5 : Plan de ressources humaines – 2015 à 2023



RÉSULTATS PAR RAPPORT AUX OBJECTIFS

Nous avons accompli des progrès dans toutes les stratégies et initiatives décrites dans le plan organisationnel 2018-2022. Celui-ci présente les modifications aux échéanciers pour Lynx, le PTR et le MOR qui ont été apportées en consultation avec les membres, les intervenants et les organismes de réglementation afin de réduire les risques et de bonifier la réussite du programme.

PRIORITÉS ET ÉTATS POUR 2018

MODERNISER

FEUILLE DE ROUTE MODIFIÉE EN 2018

RÉSULTATS ESCOMPTÉS

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

INITIATIVE CLÉ	ÉTAT	AVANCEMENT
Respect des normes réglementaires de la Banque du Canada	▲	Les exigences de nantissement à court terme concernant les systèmes de paiements importants ont été remplies avec la mise en œuvre du modèle provisoire d'évaluation des risques de crédit du SACR en mars 2018.
Amélioration des transferts automatisés de fonds (TAF) par lots	▲	Les améliorations au TAF ont été apportées à temps à l'automne 2018 : l'uniformité et la vitesse de traitement ont été accrues grâce à l'implantation d'une troisième fenêtre d'échange et à la mise en disponibilité des fonds dans les deux heures suivant l'échange.
Capacités de paiement en temps réel (PTR)	▼	Le processus de sélection de la plateforme et de conception détaillée devrait se conclure en 2019. Le déploiement du système a été repoussé à 2020.
Lynx – Remplacement du STPGV	▼	Nous avons décidé en milieu d'année de recourir à un partenaire de technologie pour la phase d'exécution; son mandat est de gérer les relations avec les fournisseurs et de réduire les risques. Par ailleurs, nous avons commencé à collaborer avec le fournisseur d'application sélectionné, qui se coordonnera avec le partenaire de technologie dans la première moitié de 2019. En raison de ce changement d'approche, nous avons revu l'échéancier de Lynx, et son déploiement a été repoussé au plus tôt à la mi-2021. Les coûts associés au système feront partie des coûts du projet jusqu'en 2022, année où nous commencerons à facturer des frais de transaction aux membres qui utiliseront le nouveau système.
MOR – Remplacement du SACR et de l'EBUS	▲	Nous continuerons d'améliorer le fonctionnement et la résilience du SACR dans les deux prochaines années. L'élaboration de la stratégie du MOR coïncidera avec le déploiement du système de paiements de grande valeur et du PTR.
Règles et politiques	▲	Les règles et les modifications connexes ont été appliquées en fonction des changements apportés en 2018.

LÉGENDE – ÉTAT

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

EXPLOITER ET AMÉLIORER

EN BONNE VOIE

RÉSULTATS ESCOMPTÉS

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

INITIATIVE CLÉ	ÉTAT	AVANCEMENT
Résilience des systèmes de paiements : premier audit annuel du SACR	▲	Nous avons terminé le premier audit annuel du SACR, mené en raison de sa désignation comme système de paiement important.
Résilience des systèmes de paiements : programme de cybersécurité	▲	En 2018, nous avons défini le programme et mis en place les ressources nécessaires aux améliorations dans les cinq volets du cadre : recenser, protéger, détecter, répondre et récupérer. Nous avons corrigé les lacunes prioritaires durant la première phase pour améliorer nos cotes de sécurité, les processus associés et nos relations en matière de cybersécurité.
Excellence du fonctionnement : niveau de préparation pour le programme de modernisation	▲	L'organisation est de mieux en mieux préparée pour la modernisation, comme prévu. Nous avons mis sur pied un nouveau groupe de la stratégie des produits, qui établit les feuilles de route pour les diverses gammes. Par ailleurs, nous avons décidé de recourir à une solution infonuagique pour les systèmes organisationnels afin d'en accroître la stabilité, la sécurité et la rapidité. Nous avons également mis en œuvre une nouvelle plateforme de gestion des services pour accroître les capacités du comptoir de service.
Excellence du fonctionnement : perfectionnement organisationnel	▲	Le lancement des programmes pour les cadres et les influenceurs a été couronné de succès, et les deux initiatives ont reçu des commentaires positifs. Le programme pour les influenceurs accueillera une deuxième cohorte d'employés à la fin de 2018. En outre, les séances de formation mensuelles destinées aux gestionnaires de personnes ont été menées avec brio.

LÉGENDE – ÉTAT

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

SAISIR LES NOUVELLES POSSIBILITÉS

EN BONNE VOIE

RÉSULTATS ESCOMPTÉS

Rechercher et saisir les possibilités qui cadrent avec notre mandat, sont non concurrentielles et procurent une valeur ajoutée aux membres et à la population canadienne :

Offrir chaque année un ou deux services nouveaux ou améliorés.

Faciliter les mises en relation et la collaboration.

Sélectionner et évaluer les technologies émergentes.

INITIATIVE CLÉ	ÉTAT	AVANCEMENT
Nouveaux services : service de validation de fichiers de paiement	▲	Le nouveau service de validation de fichiers de paiement est en cours de production.
Nouveaux services : Fichier des institutions financières (FIF)	▲	Le projet pilote d'application du Fichier des institutions financières a été lancé auprès de quatre institutions financières, qui recevront les données par des interfaces de programmation.
Mises en relation et collaboration : recherche	▲	Les activités de recherche se sont intensifiées en 2018 : présentations à des institutions financières, ateliers sur les paiements à diverses conférences, trois publications, nouvelle série d'articles « Les paiements sous la loupe ». En outre, plus de 130 conférenciers ont participé au SOMMET. Divers forums d'intervenants et de fournisseurs ont eu lieu tout au long de l'année, et des études et études de cas sur la norme ISO 20022 ont été publiées, en plus des autres engagements ciblés. Le SOMMET a enregistré une hausse de participants – il y en a eu 1 400 –, et 94 % d'entre eux ont attribué à l'événement la cote « bien » ou une cote supérieure.
Technologies émergentes : Project Jasper	▲	L'analyse et la démonstration de la faisabilité de la phase III du projet Jasper ont eu lieu au premier trimestre. Les résultats ont été présentés au SOMMET et ont fait l'objet d'une couverture médiatique. Le livre blanc connexe a été publié au troisième trimestre.

LÉGENDE – ÉTAT

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

05

ANNEXES

ANNEXE 1 : PAIEMENTS CANADA EN BREF

LIEU

Siège social à Ottawa et bureau à Toronto, au Canada.

MANDAT

Le cadre réglementaire de Paiements Canada est défini par la *Loi canadienne sur les paiements*, qui définit notamment son mandat, l'admissibilité à la participation, le rôle et la composition du conseil d'administration (majoritairement indépendant), les comités consultatifs et les responsabilités de surveillance du ministre des Finances. La Banque du Canada et toutes les banques à charte doivent être membres de Paiements Canada, et les autres institutions financières assujetties à la réglementation sont admissibles à l'adhésion.

GOUVERNANCE

Le conseil d'administration de Paiements Canada est composé de cinq administrateurs membres qui représentent les principales institutions financières, ainsi que de sept administrateurs indépendants, dont le président du conseil ainsi que le président et le chef de la direction de l'organisation. Le conseil compte cinq comités permanents : le Comité de l'audit et des finances, le Comité des ressources humaines et de la rémunération, le Comité de la gouvernance et des nominations, le Comité des risques et le Comité de la technologie et de la modernisation.

Paiements Canada compte aussi deux comités consultatifs : le Comité consultatif des intervenants (CCI) et le Comité consultatif des membres (CCM).

Le CCM, composé d'un maximum de 20 membres, est le forum de consultation et de mise à contribution des institutions financières. Son mandat est de faire des recommandations au conseil d'administration sur la compensation et le règlement des paiements ainsi que les systèmes connexes, l'interaction de ces systèmes avec d'autres qui interviennent dans les échanges, et le développement de nouvelles technologies. Quant au CCI, il compte un maximum de 20 membres, et son mandat consiste à conseiller le conseil d'administration sur les questions concernant les intervenants, les initiatives proposées, les règlements administratifs, les énoncés de politiques et les règles.

EXPLOITANT DES SYSTÈMES

Paiements Canada exploite les systèmes nationaux de compensation et de règlement des paiements. Nous facilitons les interactions entre nos systèmes et les systèmes externes, favorisons le développement de nouvelles méthodes et technologies de paiement, et faisons valoir l'efficacité, la sûreté et la stabilité des systèmes de paiements, en tenant compte des intérêts des utilisateurs.

CHEF DE FILE DE LA TECHNOLOGIE

Paiements Canada possède et exploite six grands systèmes de compensation et de règlement des paiements au pays : le Système de transfert de paiements de grande valeur (STPGV), le Système automatisé de compensation et de règlement (SACR), l'Échange en bloc d'effets US (EBUS), le Fichier des institutions financières (FIF), la base de données des Numéros d'identification d'entreprises créancières (NIEC) et le Réseau de services de l'ACP (RSA).

FACILITATEUR DU SECTEUR

Nous prospérons au cœur de l'écosystème, facilitons la promotion des intérêts et la concrétisation des idées, et trouvons des solutions aux défis. Paiements Canada offre une gamme de services de rayonnement, de consultation, de politiques, de recherche et d'information, y compris dans le cadre du SOMMET, notre congrès annuel sur les paiements.

ANNEXE 2 : GOUVERNANCE ET SURVEILLANCE

CONSEIL D'ADMINISTRATION DE PAIEMENTS CANADA

Eileen Mercier (présidente du conseil)

Administratrice indépendante

Malcolm Knight (vice-président)

Administrateur indépendant

Lib Gibson

Administratrice indépendante

Mike Henry

Vice-président à la direction et chef des données,
Banque de Nouvelle-Écosse

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 Banque

David Barnard

Administrateur indépendant

Susan Doniz

Administratrice indépendante

Dan Dickinson

Chef du service numérique, Banque Équitable

Ernie Johansson

Chef – Services bancaires Particuliers et entreprises, BMO

ÉQUIPE DE DIRECTION

Gerry Gaetz

Président et chef de la direction

Justin Ferrabee

Chef de l'exploitation

Anne Butler

Chef des affaires juridiques, des politiques et de la recherche

Tracey Black

Directrice générale, Modernisation

Peter Dodic

Dirigeant principal de la gestion des risques

Andrew McCormack

Dirigeant principal de l'information

***Sheila Vokey/Kristina Logue**

Chef des finances/chef des finances par intérim

****Jan Pilbauer**

Directeur général, Modernisation et dirigeant principal de l'information

* Sheila Vokey a quitté son poste en septembre 2018; Kristina Logue a pris le poste par intérim en novembre 2018.

** Jan Pilbauer a quitté son poste en octobre 2018; Tracey Black a pris le poste en novembre 2018.

COMITÉ CONSULTATIF DES MEMBRES

Greg Szak

Banque d'Amérique, Association Nationale

John Landry

Citibanque Canada

Brian Guillemin

Association de services financiers Concentra

Rania Llewellyn

La Banque de Nouvelle-Écosse

Christine Hunter

Banque Toronto-Dominion

Sharon Haward-Laird

Banque de Montréal

John Cowan

Banque Canadienne Impériale de Commerce

Steve Faust

Central 1

Michael Devlin

Credit Union of Central Alberta

Stephen Fitzpatrick

Banque de change du Canada

Matthew Parker-Jones

JPMorgan Chase Bank, National Association

John Pals

Compagnie de Fiducie Peoples

John Tarnowski

Alberta Treasury Bank

Carol Brigham

Banque du Canada

Vlad Ahmad

Banque Canadienne de l'Ouest

Jennifer Ogdon

HSBC

Patrice Dagenais

Fédération des caisses Desjardins du Québec

Patrice Roy

Banque Nationale du Canada

Lisa Lansdowne-Higgins

Banque Royale du Canada

COMITÉ CONSULTATIF DES INTERVENANTS

Brent Mizzen

Association canadienne des compagnies d'assurances de personnes

Lisa Shields

FI.SPAN

Iain McLean

Mastercard

Laurence Cooke

nanopay

Karl Littler

Conseil canadien du commerce de détail

Brenda Gibson

Wawanesa

Bill Piggot

ADP Canada

Monique Moreau

Fédération canadienne de l'entreprise indépendante

Don Mercer

Conseil canadien de la consommation

Jean Hope

Ministère des Finances, gouvernement de la Colombie-Britannique

Katja Lehr

PayPal Canada

Felipe Backup

Western Union

Mario Pizzalongo

CAE

John McKenzie

Caisse canadienne de dépôt de valeurs limitée

David Chance

Fiserv

Michel Lechasseur

Hydro-Québec

Alexandre Plourde

Option Consommateurs

Céline Chartier

Receveur général du Canada, SPAC

Sandra Horvath

Sage

Ramesh Siromani

Représentant du conseil d'administration de Paiements Canada

Julie Trépanier

Observatrice du ministère des Finances du Canada



PAIEMENTS
CANADA

paiements.ca

