

ACCOMPLIR ET INTÉGRER

PAIEMENTS CANADA
PLAN ORGANISATIONNEL 2020-2024



TABLE DES MATIÈRES

| | |
|--|-----------|
| Sommaire | 4 |
| Objectifs stratégiques et grandes initiatives | 5 |
| Contexte | 7 |
| Cadre d'exploitation | 10 |
| Les paiements à l'échelle mondiale | 10 |
| Cadre législatif et réglementaire | 12 |
| Stratégies et objectifs | 14 |
| Moderniser les systèmes de paiements du Canada | 15 |
| Exploiter et améliorer les systèmes de paiements actuels | 22 |
| Faciliter l'interopérabilité et l'innovation dans l'écosystème des paiements | 23 |
| Stratégies sous-jacentes | 24 |
| Notre équipe | 24 |
| Technologies | 26 |
| Finances | 27 |
| Gestion des risques | 35 |
| Résultats par rapport au plan | 37 |
| Annexe | 42 |

MISSION, 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

1.

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.

2.

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.

3.

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

SOMMAIRE

Paielements Canada est un protagoniste essentiel dans l'infrastructure du marché financier canadien depuis quarante ans. Nous sommes les garants des systèmes, des processus et des règles qui permettent la compensation et le règlement des paiements au Canada.

En 2015, nous avons entrepris l'ambitieux projet de moderniser le système de paiements canadien. Nous mettions ainsi en branle une transformation qui dépassait le cadre de notre rôle « opérationnel » et visait à faire de l'écosystème financier canadien une référence de pointe à l'échelle mondiale. À cet égard, nous sommes sur la bonne voie : nous planifions activement la mise en œuvre d'un nouveau système de paiements pour 2021. La nomination de Tracey Black, auparavant directrice générale du programme de modernisation, au poste de présidente et chef de la direction le 1^{er} mars 2020 assure la bonne continuité du programme et nous permet de garder le cap sur nos objectifs.

Le programme de modernisation appelle une métamorphose de l'écosystème des paiements. Il transformera non seulement les modes de compensation et de règlement au Canada, mais aussi les systèmes et processus de paiements de nos organisations membres. Il nous permettra de donner vie à notre vision : consolider l'économie canadienne en nous efforçant sans relâche d'être à l'avant-garde de notre secteur.

OBJECTIFS STRATÉGIQUES ET GRANDES INITIATIVES

À l'heure où elle passe 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.

1. MODERNISER LES SYSTÈMES DE PAIEMENTS DU CANADA

Au Canada, la modernisation des paiements répondra aux exigences des consommateurs et des entreprises en matière de rapidité et d'efficacité; elle favorisera l'adoption de la norme internationale ISO 20022 sur les messages de paiements, qui permet de collecter des données plus riches sur les transactions et d'assurer une interopérabilité mondiale dans les marchés financiers; et elle augmentera les niveaux de sécurité, de protection des renseignements personnels et de résilience. En parallèle, elle est aussi l'occasion de renforcer notre infrastructure technologique et notre environnement de cybersécurité.

Quelques résultats attendus de la modernisation :

- **Lynx** : Plateforme moderne de paiements de grande valeur qui est rapide, stable, sûre et résiliente et vouée à remplacer le Système de transfert de paiements de grande valeur (STPGV) en 2021.
- **Paiements en temps réel (PTR)** : Nouveau système facilitant l'envoi et la réception de paiements en quelques secondes, en tout temps; à venir en 2022.
- **Système de paiements de détail par lots** : Version de remplacement du système actuel qui se compose d'un système centralisé et d'un modèle d'évaluation des risques amélioré.

Combinés, ces systèmes offriront des options de paiements plus nombreuses pour satisfaire aux besoins des consommateurs, des entreprises et des organismes gouvernementaux du Canada.

2. EXPLOITER ET AMÉLIORER LES SYSTÈMES ACTUELS

Parallèlement à son travail de modernisation, Paiements Canada se doit toujours d'assurer la sécurité, la fiabilité et l'efficacité des systèmes fondamentaux de l'infrastructure du marché financier, qui répondent aux besoins d'un groupe varié d'intervenants. En 2020, nous poursuivons l'intégration des éléments de notre programme aux opérations de base. Pour ce faire, il faut entre autres acquérir le profil de compétences nécessaire à la gestion de nos nouveaux partenariats technologiques et préparer nos équipes internes à faire fonctionner les nouveaux systèmes de paiements.

Nous avons par ailleurs perfectionné notre approche de gestion des risques et de l'exploitation de sorte à pouvoir activement jauger les menaces potentielles. Nous continuons à collaborer avec le secteur et le gouvernement pour améliorer la résilience des systèmes et voyons à instaurer de nouveaux protocoles et processus de certification entourant l'accès à nos systèmes de paiements. Nous pouvons compter sur de solides stratégies et processus de reprise après sinistre et de continuité des activités en cas de panne ou d'incident informatique touchant les systèmes de paiements ou nos systèmes internes.

Pour Paiements Canada, la nouvelle décennie amène avec elle une nouvelle phase de planification. À travers notre plan, nous continuons à mettre l'accent sur des activités qui améliorent la gestion et la performance des systèmes de base actuels et futurs. Nos priorités sont la sécurité et la résilience, ainsi que la prestation de services de paiements de calibre mondial.

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

Paiements Canada participe activement à la tenue d'un forum collaboratif sur les innovations canadiennes et mondiales en matière de paiements, l'adoption de normes et la réduction des coûts. Nous publions des recherches spécialisées, favorisons la collaboration et organisons des forums, comme le SOMMET annuel de Paiements Canada. Notre rôle de facilitateur sera crucial dans les deux prochaines années, puisqu'il nous faudra bien préparer les membres de l'écosystème des paiements à l'arrivée des nouveaux systèmes.

À mesure que nous concrétisons notre vision sur l'évolution des paiements au Canada, nous continuerons à représenter les intérêts de nos membres et de tous les bénéficiaires des systèmes de paiements du pays afin de favoriser un environnement plus transparent et plus concurrentiel.

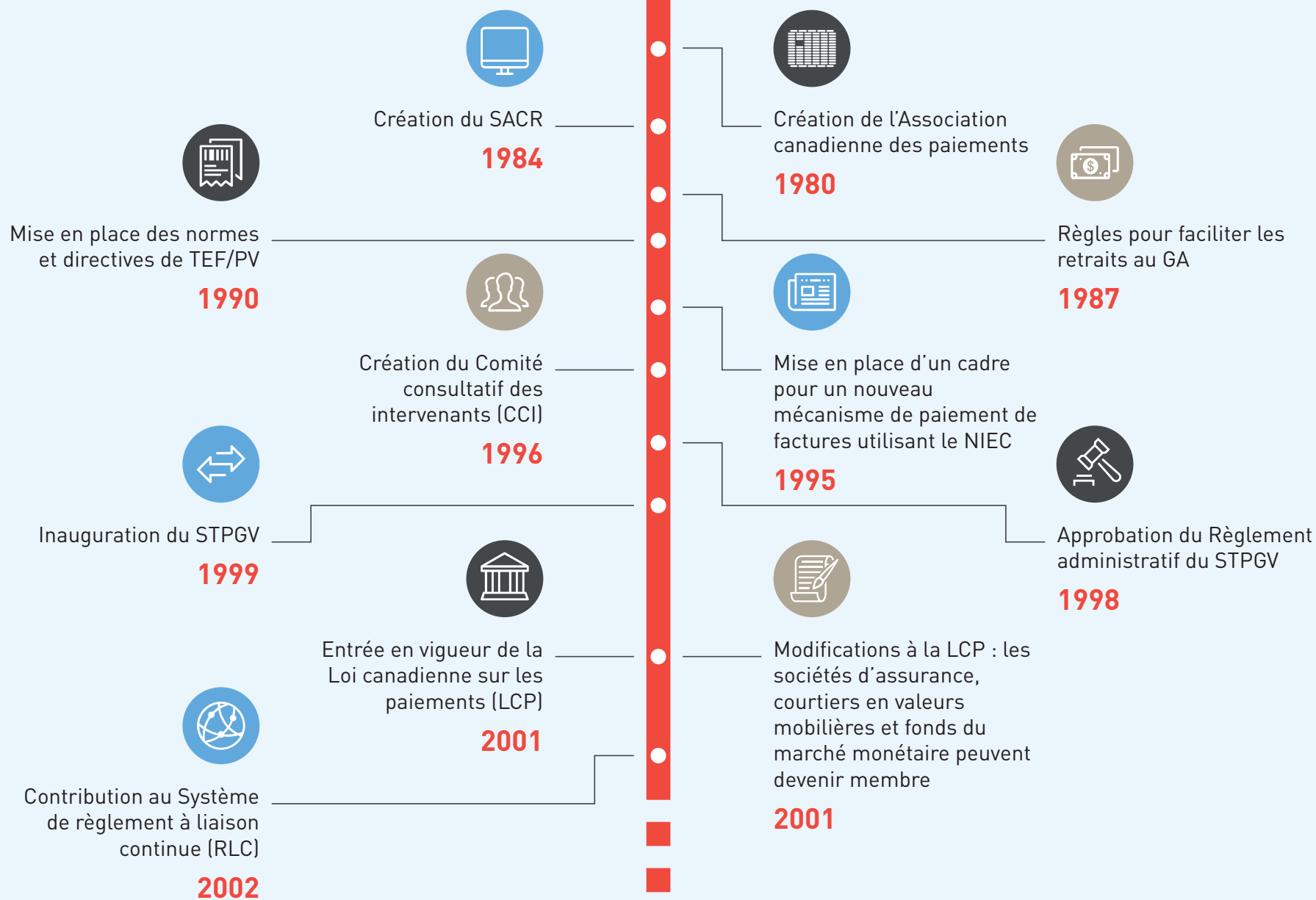
CONTEXTE

En 2020, Paiements Canada célèbre ses 40 ans. C'est un événement qui mérite d'être souligné, car nous avons parcouru beaucoup de chemin en tant que fournisseur de services de paiements au Canada, et en tant qu'organisation. Nous avons considérablement investi dans notre capital humain et financier, et ce, dans toutes les sphères de l'organisation (technologie, risque, sécurité, recherche, administration). C'est ce qui nous a permis, bien vite, de transformer notre association sans prétention en une organisation dynamique et reconnue comme « centre d'excellence » des paiements dans tout le pays.

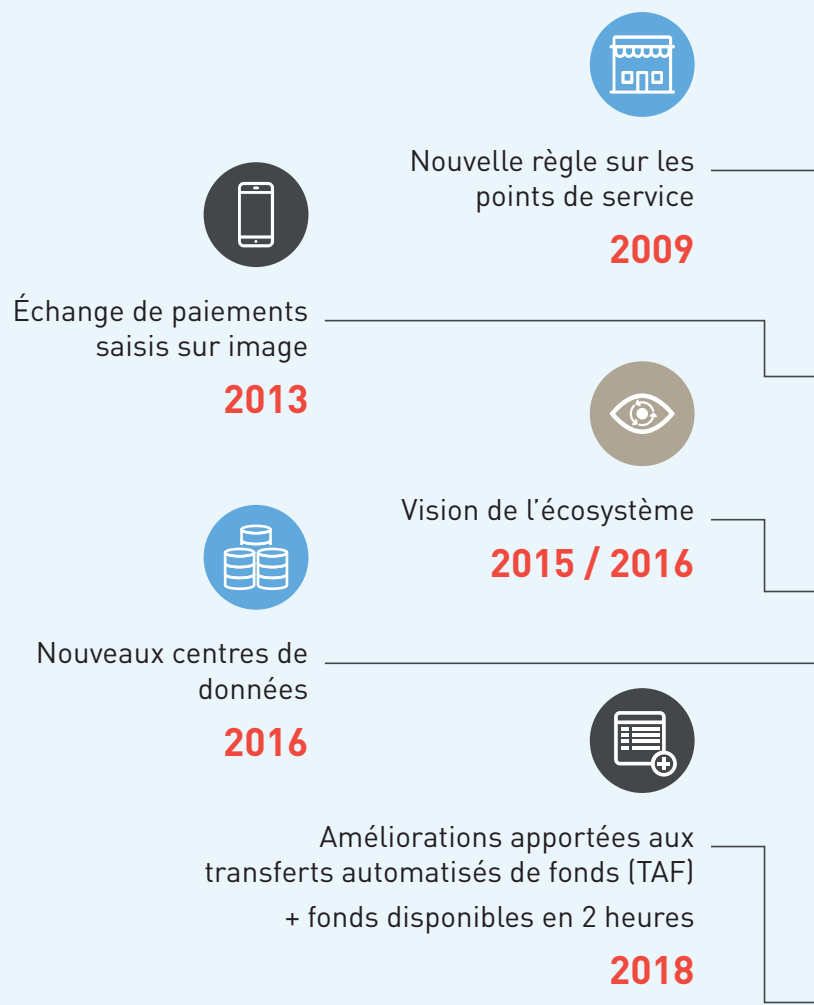
Nous nous sommes également dotés d'une nouvelle structure de gouvernance. Notre Conseil d'administration se compose majoritairement d'administrateurs indépendants, qui viennent compléter des représentants de nos membres, tous experts dans le secteur des paiements. Le Conseil est secondé par le Comité consultatif des membres et le Comité consultatif des intervenants, qui font tous deux preuve d'une compétence et d'une détermination solides dans l'exercice de cette fonction. Grâce à ces réorientations stratégiques, nous avons su nous tailler une place de chef de file dans les démarches du secteur visant à propulser le Canada à l'avant-garde des systèmes de paiements modernes.

Les paiements sont le moyen par lequel les consommateurs, les entreprises et le gouvernement du Canada peuvent acheter des biens et services, investir des capitaux, et envoyer ou recevoir des fonds. Chaque jour, des milliards de dollars transitent par l'économie du pays, et c'est ce flux continu qui la garde à flot. La valeur des paiements compensés et réglés grâce aux systèmes de Paiements Canada ne cesse d'augmenter : en 2019, elle s'élevait à environ 55 billions de dollars (par rapport à 53 billions en 2018), soit l'équivalent de 218 milliards par jour ouvrable. Le volume des paiements lui aussi est à la hausse : en 2019, nos systèmes ont traité près de 8,3 milliards de paiements (comparativement à 8 milliards en 2018).

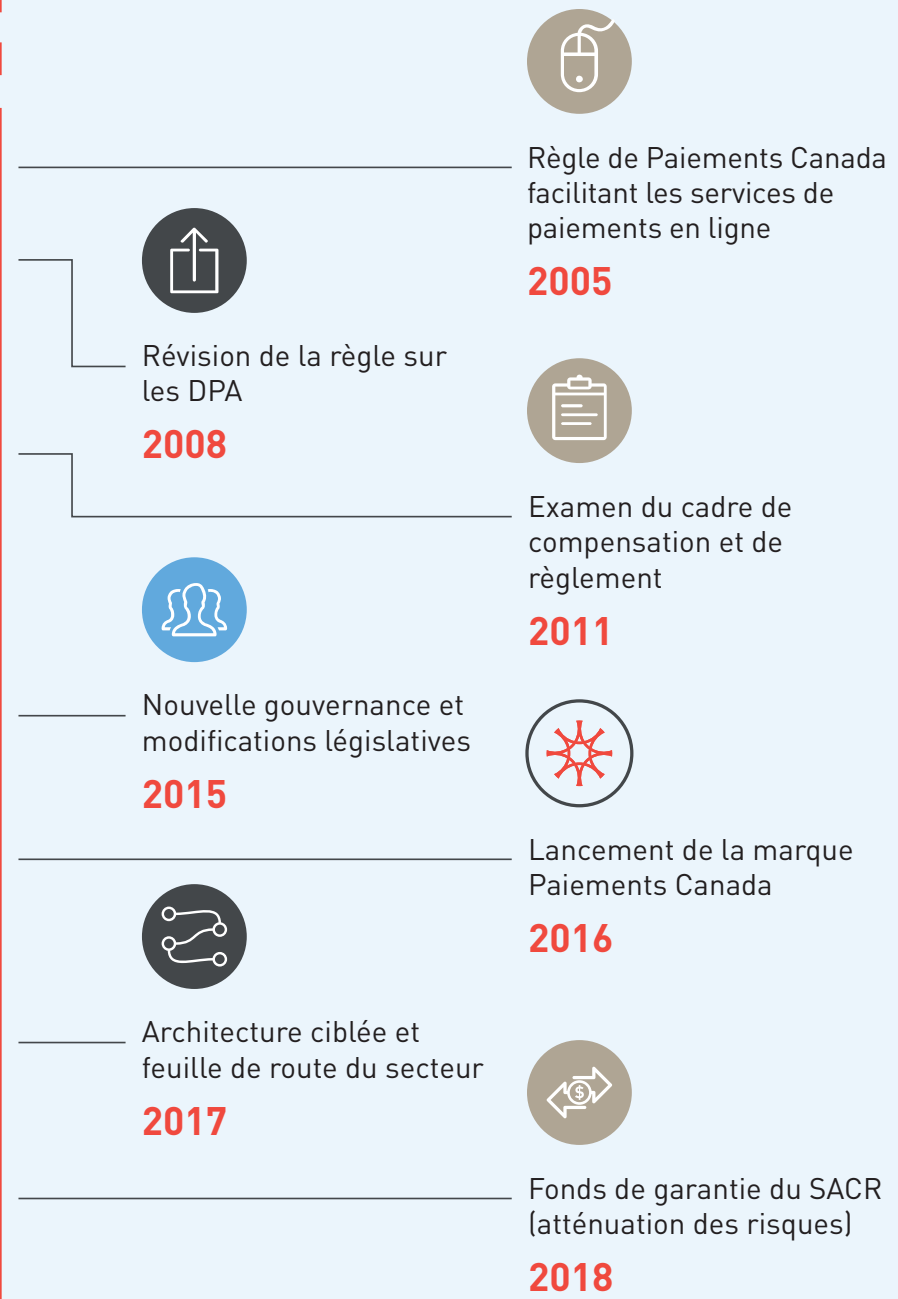
PAIEMENTS CANADA : 40 ANS DE RÉUSSITE (1980 À 2020)



PAIEMENTS CANADA : 40 ANS DE RÉUSSITE (1980 À 2020)



CONTEXTE



CADRE D'EXPLOITATION

La multitude d'intervenants et d'étapes qui entrent en jeu dans le traitement d'un paiement au Canada explique la singularité de notre organisation : Paiements Canada est un organisme non gouvernemental, d'intérêt public, sans but lucratif, et financé par ses membres. Par la *Loi canadienne sur les paiements*, nous sommes investis de la responsabilité de faire fonctionner et de protéger les systèmes et les processus de paiements complexes de premier plan qui sous-tendent notre économie.

Notre réseau d'intervenants est de plus en plus diversifié et pluridisciplinaire. Si nous voulons remplir notre mandat, nous devons bien comprendre l'environnement dans lequel nous évoluons et savoir trouver un équilibre entre les besoins différents, voire divergents, des nombreux intervenants, le tout en tenant compte du cadre extrêmement réglementé qui régit nos activités. Ensemble, ces facteurs créent un contexte opérationnel complexe et, parfois, contraignant. Au demeurant, notre connaissance approfondie du domaine et l'expérience solide de notre personnel nous donnent toutes les chances de réussir.

LES PAIEMENTS À L'ÉCHELLE MONDIALE

Notre écosystème des paiements suit les tendances mondiales du secteur. C'est particulièrement le cas à l'heure actuelle, où l'on observe une volonté internationale de faire tomber les barrières de toutes sortes : on propose davantage d'options de paiements aux consommateurs et aux entreprises, on simplifie les opérations transfrontalières tout en les rendant plus transparentes, et on fait place à une plus grande diversité de fournisseurs de services de paiements (FSP) et d'entreprises de technologie financière, ainsi qu'à d'importantes innovations technologiques dans d'autres économies. Même si ces avancées sont prometteuses, elles doivent être envisagées sous un nouveau jour, c'est-à-dire en considérant les risques additionnels que pose la profonde mutation des cybermenaces.

C'est pourquoi nous surveillons certaines tendances mondiales qui pourraient avoir une influence sur notre plan organisationnel, tendances que voici :

1. LA FLUIDITÉ DES PAIEMENTS DANS LE COMMERCE ÉLECTRONIQUE

À l'échelle mondiale, on observe une hausse importante du commerce en ligne grâce au déploiement de plateformes de paiements et de ventes en ligne intégrées. En proposant des méthodes de paiements fluides et en favorisant l'utilisation de portefeuilles électroniques et de cartes de crédit virtuelles, l'univers du commerce électronique incite les consommateurs à acheter sur Internet et à modifier leurs habitudes de consommation. Il encourage par ailleurs un système de paiements à boucle fermée, par exemple avec les cartes de crédit ou les cartes-cadeaux proposées par un seul et même magasin.

2. LES TECHNOLOGIES

Biométrie, cryptomonnaie, intelligence artificielle... Autant de mots à la mode derrière lesquels se cachent des concepts qui ont une réelle influence sur les paiements. *L'intelligence artificielle (IA)*, intégrée à l'expérience en ligne des consommateurs, incite à faire des achats dans des applications qui combinent harmonieusement médias sociaux et services financiers. Pour les exploitants de systèmes de paiements comme Paiements Canada, l'IA peut devenir un complément aux procédures de gestion des risques et de la fraude ou un outil de détection des violations des règles encadrant les systèmes de paiements. Les *cryptomonnaies* et la *technologie des registres distribués* arrivant à maturité, on assiste à un élan mondial vers les plateformes basées sur les registres distribués et les contrats intelligents comme catalyseurs des paiements en temps réel et des paiements internationaux. Quant aux *données biométriques*, elles transforment la façon dont les consommateurs peuvent confirmer leur identité et autoriser leurs paiements.

3. LES PAIEMENTS TRANSFRONTALIERS

Après la mise en œuvre des systèmes de paiements en temps réel, de nombreuses régions du monde se tournent vers les paiements transfrontaliers, voyant en eux une solution d'avenir prometteuse pour faciliter les paiements et améliorer l'expérience des utilisateurs finaux. Des sociétés de transferts de fonds et de technologies des paiements proposent depuis des années des solutions innovantes pour déplacer des fonds d'un pays à l'autre, ce qui, graduellement, réduit les coûts et accélère les paiements. Aujourd'hui, SWIFT met cette vitesse et cette transparence au service du règlement de virements transfrontaliers en monnaie de banque centrale. *Pour une vision de l'écosystème des paiements canadien*, le livre blanc publié par Paiements Canada en 2016, qualifiait l'amélioration des capacités transfrontalières de facteur important dans la modernisation des systèmes de paiements au pays. Le développement de ces capacités deviendra un objectif de plus en plus prépondérant au cours de la phase de planification qui suivra la mise en œuvre de Lynx et des PTR.

4. LES CYBERMENACES

L'univers des cybermenaces a fondamentalement changé : le crime organisé s'est allié aux cyberpionniers qui agissaient en solo, et désormais, des équipes financées par des fonds publics sont assez organisées pour attaquer les systèmes de paiements à l'échelle nationale. De plus en plus, les outils étatiques se retrouvent dans les mains de cybercriminels, une tendance exacerbée par la pénurie mondiale d'experts qualifiés dans le domaine et une faible protection des systèmes de paiements dans les pays en développement.

Pour protéger nos systèmes de paiements, nous suivons les normes canadiennes et internationales de sécurité informatique, entre autres en matière de cybersécurité. Le panorama des cybermenaces évoluant constamment, cette question demeurera une priorité pour le reste de la phase de planification.

5. L'IDENTITÉ NUMÉRIQUE ET L'AUTHENTIFICATION

Partout dans le monde, le commerce et les services en ligne deviennent de plus en plus sécuritaires. Les régimes de protection de l'identité numérique permettent aux particuliers et aux entreprises de s'authentifier, de s'identifier et de faire leurs transactions efficacement en ligne, ce qui favorise la protection des renseignements personnels et la diminution des fraudes. Au Canada, le Conseil d'identification et d'authentification numériques du Canada (CCIAN), dont Paiements Canada fait partie, a été créé il y a une dizaine d'années pour passer à l'action sur ce front. La mise en place d'un régime de protection intérieur permettra de donner une impulsion aux paiements électroniques, de lutter contre le crime financier et de donner aux Canadiens les moyens d'adopter pleinement le commerce numérique.

CADRE LÉGISLATIF ET RÉGLEMENTAIRE

À mesure que, mondialement, les obstacles aux paiements tombent sous l'effet du commerce en ligne, des nouvelles technologies financières et des paiements transfrontaliers efficaces, les systèmes de paiements gagnent en maturité. Les réglementations et politiques publiques jouent un rôle central dans ces avancées, et le Canada ne fait pas exception.

Notre programme de modernisation appelle une métamorphose de l'écosystème des paiements. C'est un programme exhaustif qui transformera non seulement les modes de compensation et de règlement des paiements au Canada, mais aussi les systèmes et processus de paiements de nos organisations membres et les services offerts aux consommateurs et aux entreprises du pays. Il permettra par ailleurs aux nouveaux venus de jouer dans les mêmes lignes que les acteurs bien établis.

Pour assurer le succès de ce chantier, nous collaborons étroitement avec la Banque du Canada, le ministère des Finances et les organismes de réglementation du secteur financier. Notre programme de modernisation des systèmes de paiements doit s'appuyer sur des politiques fermes, mais flexibles, influencées et portées par une législation progressiste du secteur financier.

Au cours de la phase de planification, Paiements Canada aura son mot à dire dans le cadre d'un certain nombre d'initiatives législatives et réglementaires, notamment la présentation du cadre de surveillance des paiements de détail et de l'organisme de surveillance qui s'y rapporte, ainsi que la révision de la *Loi canadienne sur les paiements*. Ces projets pourraient être l'occasion pour nous d'élargir notre réseau de membres et de paver la voie à l'instauration de systèmes bancaires ouverts ainsi qu'à l'évolution des droits en matière de données.

1. CADRE DE SURVEILLANCE DES PAIEMENTS DE DÉTAIL

Dans son budget pour 2019, le gouvernement du Canada a annoncé son intention de déposer un projet de loi visant à introduire un nouveau cadre de surveillance des paiements de détail qui permettrait aux fournisseurs de services dans cette sphère de poursuivre sur la voie de l'innovation tout en assurant leur fiabilité et leur sécurité. Ce nouveau cadre, qui contribuerait à uniformiser les règles du jeu par un encadrement plus étroit des nouveaux arrivants, jetterait les bases d'un accès élargi, en fonction du risque, à l'écosystème des paiements de détail, l'un des objectifs du programme de modernisation des paiements du Canada.

Le cadre envisagé, s'il est conjugué aux modifications nécessaires à la *Loi canadienne sur les paiements*, présente une occasion non négligeable et prometteuse pour Paiements Canada et l'écosystème des paiements du pays : il permettrait à l'organisation d'accueillir parmi ses membres de nouveaux fournisseurs de services de paiements et d'intégrer de nouveaux participants aux systèmes de paiements nationaux. Pour y parvenir de façon sûre et efficace, nous devons toutefois considérablement améliorer notre processus d'intégration des membres, ainsi que nos fonctions de gestion des risques et de la conformité.

2. RÉVISION DE LA LOI CANADIENNE SUR LES PAIEMENTS PERMETTANT L'ACCUEIL DE NOUVEAUX MEMBRES

La première phase de la révision de la *Loi canadienne sur les paiements* s'est conclue par plusieurs changements d'ordre technique en 2019, lesquels cadrent avec les recommandations de Paiements Canada et devraient entrer en vigueur une fois que les règlements administratifs connexes auront été modifiés. Sera ainsi assurée l'efficacité à long terme du Conseil d'administration et du Comité consultatif des intervenants.

Actuellement, Paiements Canada est en concertation avec le ministère des Finances, ses membres et ses intervenants à propos de changements législatifs plus profonds, visant plus précisément à déterminer comment élargir son réseau de membres et à réformer les règles de gouvernance connexes. L'objectif est d'encourager la concurrence et l'innovation dans le secteur des paiements, au profit de tous les Canadiens. La législation encadrant l'adhésion à Paiements Canada se doit d'être plus flexible pour nous permettre de développer et de diversifier notre réseau de membres et de faciliter l'accès à nos systèmes tout en tenant compte des risques.

3. OUVERTURE DES SYSTÈMES BANCAIRES

Déjà en marche dans certains pays, l'ouverture des systèmes bancaires permet aux consommateurs de contrôler plus facilement et plus sûrement leurs données bancaires et de combiner leurs renseignements financiers à partir de sources diverses, et ce, de façon intégrée et flexible, selon leurs besoins particuliers. En 2020, le gouvernement fédéral lancera des consultations sur l'approche à adopter pour ouvrir nos systèmes bancaires; Paiements Canada se réjouit que le gouvernement considère désormais que la question n'est plus de savoir si nous devons ouvrir nos systèmes bancaires, mais plutôt comment nous devons le faire. Comme pour l'adoption du cadre de surveillance des paiements de détail, nous demandons que ce projet aille de l'avant cette année, compte tenu de ses retombées sur le système financier canadien en matière de concurrence et de protection des consommateurs.

Paiements Canada réfléchira au rôle qu'elle peut jouer dans le cadre d'une initiative plus vaste où seraient mobilisés les consommateurs et les entreprises et qui viserait à concrétiser l'ouverture des systèmes bancaires au Canada. Nous souhaiterions que cette dernière offre la possibilité d'effectuer des paiements riches en données par l'intermédiaire de tierces parties (c'est-à-dire la possibilité pour les consommateurs de passer par d'autres fournisseurs de services pour initier des paiements à partir de leur compte de dépôt), et nous serions en mesure de prêter main-forte dans sa mise en œuvre. Nous concevons des capacités et des politiques que nous mettrons en place au cours des prochaines années dans le cadre de notre programme de modernisation des systèmes de paiements – particulièrement pour les PTR – pour faire profiter les Canadiens de ces avantages en toute sécurité. En 2020, notre priorité est de rallier l'écosystème des paiements, et nous attendons du ministère des Finances qu'il nous donne une orientation stratégique dans nos démarches concertées. Une ouverture des systèmes bancaires rapide et réussie est possible au Canada. La demande est réelle, les avantages sont évidents, et le gouvernement fédéral est en mesure de prendre les rênes pour faire avancer cette initiative.

4. MONNAIE NUMÉRIQUE DE BANQUE CENTRAL

De concert avec plusieurs autres banques centrales (dont la Banque du Canada), la Banque des règlements internationaux examine actuellement la possibilité d'émettre une monnaie électronique, communément appelée « monnaie numérique de banque centrale » (ou « MNBC »). Les membres du groupe de travail chargé du dossier mettent en commun leurs connaissances des technologies émergentes et évaluent les questions d'ordre technique, opérationnel et économique associées à la création d'une telle monnaie.

Paiements Canada, de par sa position unique, peut prendre une part importante dans cette initiative d'envergure. Notre organisation étant au service du grand public, nous pouvons faire valoir de façon indépendante les intérêts de nos membres, de nos intervenants et de la population canadienne dans les discussions qui se tiendront sur la manière dont une MNBC changera la donne pour les entreprises et les consommateurs, aussi bien sur le marché intérieur qu'à l'international.

STRATÉGIES ET OBJECTIFS

En poursuivant sa mission de favoriser l'interopérabilité et l'innovation dans les systèmes de paiements, Paiements Canada misera encore et toujours sur la coopération. Pour donner vie à notre vision d'une infrastructure des paiements entièrement modernisée, continuer d'assurer la fiabilité des systèmes actuels et mobiliser l'ensemble de l'écosystème des paiements, nous visons trois objectifs à long terme :

**1.
MODERNISER LES
SYSTÈMES DE
PAIEMENTS DU
CANADA**

**2.
EXPLOITER ET
AMÉLIORER
LES SYSTÈMES
DE PAIEMENTS
ACTUELS**

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

MODERNISER LES SYSTÈMES DE PAIEMENTS DU CANADA

Le programme de modernisation de Paiements Canada est une initiative pluridimensionnelle qui comprend le remplacement de notre système de paiements de grande valeur, dont la mise en place d'un nouveau modèle d'évaluation des risques; la conception et le déploiement d'un nouveau système de paiements en temps réel; l'amélioration de l'actuel système de paiements de détail par lots; et la centralisation des échanges pour les paiements de détail par lots. Lors de la planification et du déploiement de cette initiative, Paiements Canada doit tenir compte des réalités différentes, et parfois divergentes, des nombreux intervenants qui composent l'écosystème des paiements canadien. La modernisation demeure la priorité du présent plan organisationnel.

LES AVANTAGES DE LA MODERNISATION

La modernisation de nos capacités de paiements aura de vastes retombées pour les institutions financières, les entreprises et les consommateurs du Canada. Pour les institutions financières, l'évolution de nos systèmes de paiements donnera lieu à des produits et services novateurs. Quant aux entreprises, elles verront leurs frais de fonctionnement diminuer et leurs bénéfices décupler au fil du temps grâce à la mise en place de paiements plus rapides, sécurisés et riches en données, lesquels rendront possibles la numérisation des processus de paiements et l'innovation. Enfin, du côté des consommateurs, la modernisation se traduira par des produits de paiements améliorés qui réinventeront comment, où et quand ils peuvent effectuer un paiement.

Les règles, règlements et mécanismes qui régissent les paiements ont une profonde influence sur l'économie. En 2011, le ministère des Finances a formé le Groupe de travail pour l'examen des systèmes de paiements, qui a conclu que la modernisation de notre système de paiements pourrait faire économiser jusqu'à 7,7 milliards de dollars au pays chaque année. En 2015, Paiements Canada a précisé dans une étude complémentaire que l'adoption de la norme ISO 20022, une norme internationale sur les messages de paiements, et plus particulièrement l'utilisation moindre de chèques, pourrait générer une économie annuelle de l'ordre de 1 milliard de dollars.

Trois ans plus tard, une étude signée par Paiements Canada et EY Canada a montré que le traitement des paiements coûte chaque année de 2,9 milliards de dollars à 6,5 milliards de dollars aux entreprises canadiennes. Ce coût élevé s'explique par les retards de traitement et les inefficacités découlant du manque de données et de transparence dans les messages de paiements.

Ces études ne se penchaient pas exactement sur les mêmes éléments du programme de modernisation, mais ensemble, elles démontrent qu'en ayant recours à des méthodes de paiements efficaces, nous pourrions libérer l'équivalent de plusieurs de milliards de dollars dans l'économie canadienne.

Le tableau qui suit présente les différents avantages de la modernisation des systèmes de paiements du Canada et des applications concrètes pour les consommateurs et les entreprises.

| AVANTAGE | DESCRIPTION | RÉSULTATS POUR LES PARTICULIERS ET LES ENTREPRISES |
|--|--|---|
| Rapidité des paiements | Accélération du traitement et de la compensation des opérations et accès aux fonds plus rapide | Un client envoie rapidement des fonds pour que le coursier puisse effectuer une livraison contre remboursement. |
| Paiements riches en données¹ | Richesse des données accompagnant les paiements | Un paiement permet le rapprochement automatique du montant reçu et de la facture correspondante dans le système comptable de l'entreprise. |
| Transparence des opérations | Possibilité de suivi des opérations grâce à la richesse des données | Un bailleur est avisé que le paiement a été reçu et qu'il peut récupérer les clés. |
| Paiements transfrontaliers pratiques | Facilitation des opérations grâce à la normalisation des messages de paiements | Un Canadien envoie des fonds au Costa Rica pour faire une réservation dans un hôtel. |
| Plateforme d'innovation | Stimulation de l'innovation par un meilleur accès à l'adhésion à Paiements Canada | Une entreprise de technologie financière est autorisée à faire partie de l'écosystème des paiements et offre un service de paiements qui permet aux entreprises canadiennes de gagner du temps. |
| Sécurité des paiements | Sécurité accrue et meilleure capacité d'atténuation des risques | Des cyberpirates financés par un État se retrouvent dans l'impossibilité d'infiltrer les systèmes de paiements. |

¹ La norme ISO 20022 est une norme ISO sur l'échange de données informatisées entre les institutions financières. Elle vise entre autres les informations financières concernant les opérations de paiements, la négociation de valeurs mobilières, les règlements, et les opérations par cartes de crédit et de débit.

Notre programme de modernisation est complet : il transformera non seulement les modes de compensation et de règlement du Canada, mais aussi les systèmes et processus de paiements de nos organisations membres. À l'issue de ce programme, tous les systèmes de paiements leur offriront la possibilité de proposer à leurs clients des produits et solutions de paiements riches en données et plus rapides.

LA FEUILLE DE ROUTE DE LA MODERNISATION

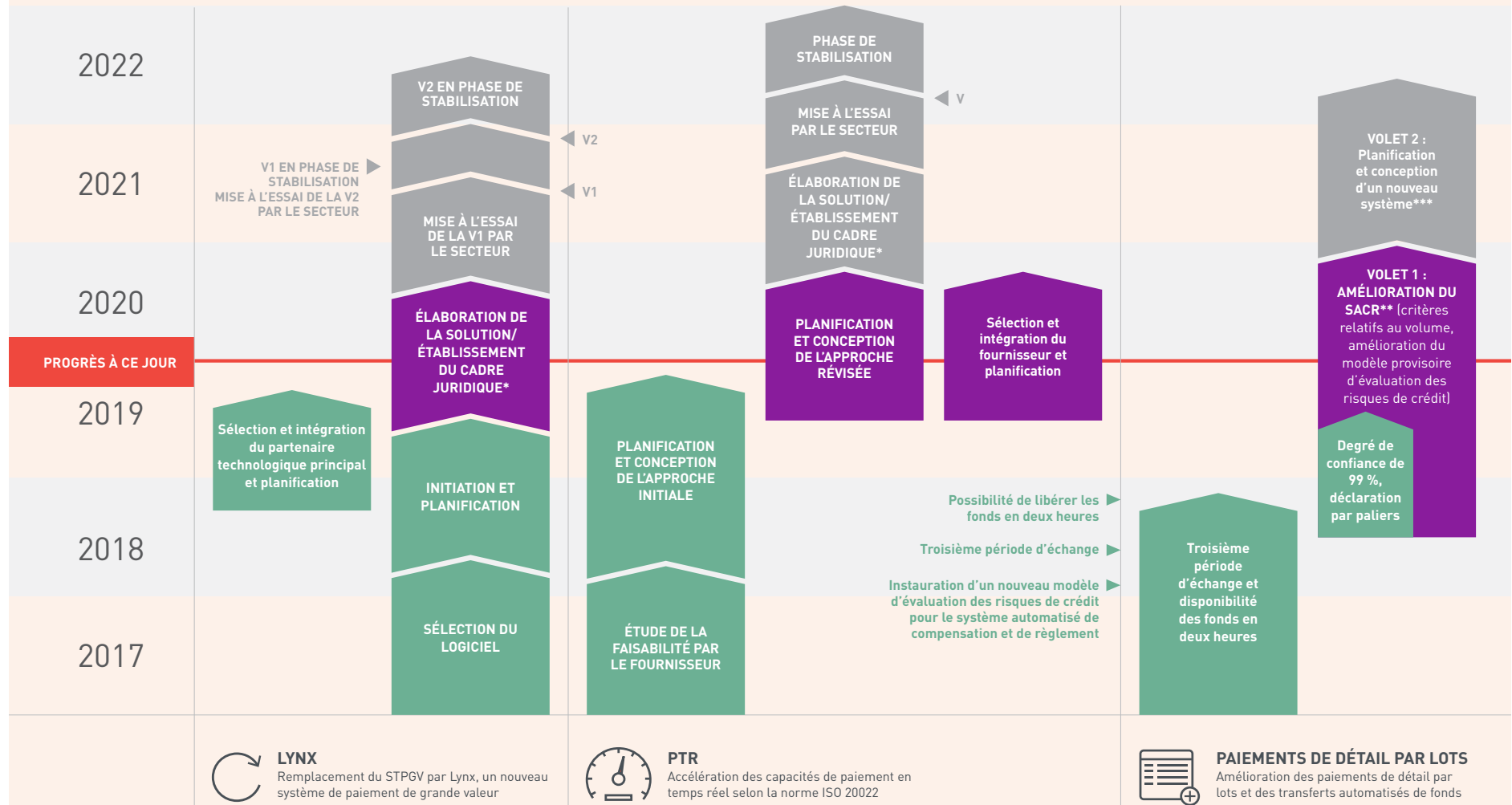
La feuille de route de la modernisation rend compte de l'ampleur et de la complexité des éléments essentiels du programme et des délais nécessaires pour que les membres, les intervenants et les organismes de réglementation de l'écosystème des paiements prennent part à la transformation.

La portée définie et les objectifs à atteindre ont été échelonnés dans le temps pour que nous puissions déployer les différents systèmes 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 modernisation s'articule autour de trois systèmes clés qui, ensemble, transformeront en profondeur les paiements au Canada : Lynx, un nouveau système de base pour la compensation et le règlement des paiements de grande valeur urgents; le système de paiements en temps réel, un nouveau système permettant de transférer des fonds en quelques secondes, en tout temps; et le Système automatisé de compensation et de règlement (SACR), la version améliorée de l'actuel système national de paiements de détail par lots. Parallèlement, nous continuons à évaluer les capacités nécessaires à la conception et à l'exploitation d'un nouveau système de paiements de détail par lots centralisé pour la compensation des paiements électroniques et papier de faible valeur et peu urgents.

FEUILLE DE ROUTE PLURIANNUELLE DE LA MODERNISATION

Première publication dans le document de Paiements Canada Le point sur la feuille de route pour la mise en œuvre de la modernisation de 2019 (décembre 2019).



LÉGENDE

V : Version | V1 : Version 1 | V2 : Version 2

■ Étape terminée | ■ Dates plus certaines | ■ Dates approximatives ou non confirmées

* Comprend l'étape de consultation et l'approbation réglementaire.

** Système automatisé de compensation et de règlement | *** Nouveau système de paiements de détail par lots centralisé

Nota : Tous les systèmes nouveaux et améliorés seront soutenus par un cadre réglementaire de modernisation, tout en étant conformes aux pratiques exemplaires universelles en matière de réglementation. Parmi les grands volets de la modernisation, on compte aussi la mise en place de la norme internationale ISO 20022 comme assise des messages de paiement dans l'ensemble des systèmes de paiement modernisés.

LYNX, LE NOUVEAU SYSTÈME DE PAIEMENTS DE GRANDE VALEUR

Actuellement, le Système de transfert de paiements de grande valeur (STPGV) permet de transférer d'importantes sommes d'argent en toute sécurité, en temps réel et avec la garantie de son règlement. Au cours d'un jour ouvrable moyen, le STPGV effectue la compensation et le règlement de plus de 200 milliards de dollars en paiements. C'est Lynx qui remplacera ce système, et en actualisant nos technologies, nos règles et nos processus, nous pourrions améliorer la sécurité, la fiabilité, la cyberrésilience et la flexibilité des paiements de grande valeur au Canada.

Initialement prévue au troisième trimestre de 2021, la date de lancement de Lynx a été devancée au deuxième trimestre. La première version (Lynx V1) consistera en un nouveau système de règlement brut en temps réel comprenant un modèle d'évaluation des risques revu, pleinement adossé à des garanties et conforme aux normes canadiennes et internationales connexes et, entre autres, les caractéristiques suivantes : intégration plus facile et plus rapide des nouveaux participants, résilience améliorée, tests automatisés, et meilleure communication des résultats et interopérabilité accrue à l'échelle mondiale.

Parallèlement à la mise en œuvre de cette première version de Lynx, nous nous préparons à satisfaire aux exigences de format des messages SWIFT MX (ISO 20022), qui permettront de joindre aux paiements des données riches.

OBJECTIFS DE 2020 À 2024

Nous collaborons étroitement avec nos membres et la Banque du Canada pour mettre la touche finale à notre stratégie de mise à l'essai et d'implémentation, pour rédiger les politiques, les procédures, les règles et les règlements administratifs requis pour encadrer l'utilisation du système, et pour appuyer l'adoption de la norme ISO 20022 selon les lignes directrices de SWIFT.

La plateforme et la technologie associées à Lynx de même que le nouveau modèle d'évaluation des risques seront mis en service en 2020. En prévision du lancement officiel du système en 2021, nous travaillons à l'acquisition des ressources internes nécessaires et gérons le changement au sein de l'équipe des opérations de base.

Lynx V1 et Lynx V2 seront mises en service au deuxième et au quatrième trimestre de 2021, respectivement. La deuxième version permettra à nos membres d'envoyer et de recevoir des messages conformes à la norme ISO 20022, d'abord seulement pour les paiements transfrontaliers (opérations par correspondants bancaires). De 2022 à 2024, Lynx adoptera entièrement les messages de paiements SWIFT MX (ISO 20022), et l'ancien format SWIFT MT sera abandonné.

Les préparatifs pour le lancement de Lynx allant bon train, nous planifions activement la mise hors service du STPGV, qui devrait avoir lieu en 2021, une fois que le nouveau système sera stable.

PAIEMENTS EN TEMPS RÉEL (PTR)

Le système de paiements en temps réel permettra aux consommateurs et aux entreprises d'envoyer et de recevoir des paiements sans délai, en toute sécurité et en tout temps. On estime que les gains d'efficacité qui en résulteront devraient se traduire par des milliards de dollars supplémentaires dans l'économie canadienne chaque année. Le système de PTR comprendra un modèle d'évaluation des risques amélioré utilisant, pour les paiements en temps réel de faible valeur définitifs et irrévocables, des comptes de règlement entièrement pré-alimentés et détenus à la Banque du Canada par des participants directs à l'opération. Ce système réduira le risque lié aux règlements et élargira le bassin des participants.

OBJECTIFS DE 2020 À 2024

Après concertation avec des partenaires clés du secteur, nous avons jugé que le lancement unique d'une version entièrement fonctionnelle du système de PTR était la stratégie à adopter. Dès le départ, les PTR prendront donc en charge la norme de messagerie ISO 20022 et l'acheminement par numéro de compte, une fonctionnalité cruciale pour les clients commerciaux qui n'utilisent pas de pseudonymes. Le déploiement du système est actuellement prévu en 2022, après le lancement de Lynx.

En 2020, nous mettons la priorité sur la conclusion des ententes avec tous les fournisseurs chargés de la conception, du développement et de l'exploitation du système de PTR. Après l'intégration de ces fournisseurs en automne, nous donnerons le coup d'envoi de la phase de conception et de développement, qui se poursuivra tout au long de 2021 et aboutira à une mise à l'essai par le secteur. Le lancement est prévu pour le deuxième semestre de 2022; d'ici là, nous aurons réuni les ressources internes qu'il nous faut pour faire fonctionner le système en tout temps.

PAIEMENTS DE DÉTAIL PAR LOTS

Le Système automatisé de compensation et de règlement (SACR) traite quelque 28 millions de transactions par jour ouvrable. En 2018, nous avons franchi un premier jalon de notre parcours de modernisation en mettant en œuvre un nouveau modèle d'évaluation des risques de crédit, qui resserre la gestion des risques, satisfait aux exigences réglementaires et suit les pratiques exemplaires à l'échelle mondiale. Nous avons par ailleurs amélioré le transfert automatisé de fonds (TAF) en ajoutant une troisième période d'échange, qui permet de déplacer des fonds plus souvent et d'en effectuer le règlement le jour même. Peu de temps après, nous avons réduit le délai de disponibilité des fonds à deux heures maximum. Ces deux améliorations ont considérablement changé la donne pour les utilisateurs de l'Ouest canadien, qui profitent désormais d'un délai supplémentaire pour l'émission des paiements en plus d'avoir la possibilité de préparer les paies le jour même. Enfin, nous avons commencé à élargir l'accès au SACR, entre autres en retirant le critère de volume de 0,5 % pour les participants individuels.

Ces améliorations s'inscrivent dans le premier de trois volets composant notre stratégie de modernisation des paiements de détail par lots, présentée dans notre publication de 2017 : [État cible de la modernisation](#). Les deux volets suivants seront consacrés à la création d'un nouveau système de paiements de détail par lots offrant à certains de nos membres la possibilité de centraliser leurs échanges. Ultérieurement, l'objectif serait de migrer vers un système entièrement centralisé.

OBJECTIFS DE 2020 À 2024

En 2019, le Conseil d'administration de Paiements Canada a approuvé un projet de modification des règlements administratifs visant à élargir l'accès au SACR grâce à la suppression des exigences minimales en matière de volume, un obstacle à la participation directe au système. Nous prévoyons que ces modifications entreront en vigueur cette année et mèneront à de nouvelles adhésions au SACR.

Au cours de la phase de planification, nous apporterons d'autres améliorations technologiques au SACR, ce qui nous permettra d'atténuer les risques opérationnels liés aux anciennes technologies et à l'infrastructure vieillissante qui sous-tendent cette infrastructure essentielle des paiements de détail au Canada. Cette version actualisée et en ligne du SACR consolidera les fonctionnalités et les processus opérationnels actuels tout en y ajoutant des capacités nouvelles et efficaces. Elle améliorera la résilience et la sécurité du système, réduira les coûts pour nos membres, augmentera l'efficacité du déploiement des mises à jour et facilitera l'intégration des systèmes administratifs.

En 2019, nous avons commencé à évaluer les besoins opérationnels entourant la centralisation des règlements ainsi que la corrélation de ces besoins avec les capacités cibles des paiements de détail par lots, soit l'amélioration de la gestion des risques et l'élargissement de l'accès au système. Nous sommes actuellement en concertation avec la Banque du Canada pour nous assurer que nous suivons la même ligne directrice, et nous consulterons nos membres en fin d'année pour recueillir leurs perspectives sur la question. À compter du début 2021 et pour la majeure partie de cette phase de planification, nous nous lancerons dans des examens plus approfondis, nous déterminerons les exigences, procéderons à une analyse et définirons les principes de conception initiaux. Dans nos démarches visant à trouver un fournisseur de services de compensation et de règlement pour les PTR, nous tiendrons compte de la capacité des candidats à satisfaire à nos exigences pour la conception du prochain système de paiements de détail par lots.

EXPLOITER ET AMÉLIORER LES SYSTÈMES DE PAIEMENTS ACTUELS

Nous veillons à remplir dûment le mandat que nous confère la Loi, soit celui de gérer des systèmes efficaces, fiables et sûrs qui protègent les intérêts de leurs utilisateurs. À cette fin, nos équipes s'emploieront à améliorer la gestion et la performance globale de nos systèmes de base dans une optique d'excellence opérationnelle et de fiabilité. Nous avons longuement mûri notre stratégie de gestion des risques et des opérations pour pouvoir évaluer activement les menaces potentielles et mieux encadrer la conformité de nos membres. Durant cette phase de planification, nous continuerons à travailler sur la gestion des risques, particulièrement sur la cybersécurité, tout en instaurant un niveau élevé de résilience. À cet égard, nous avons mis en place des stratégies de reprise après sinistre et des processus de continuité des activités en cas de panne majeure des systèmes de paiements ou de cyberincident. Par ailleurs, nous comptons attirer et garder les meilleurs talents dans nos rangs et leur permettre de se perfectionner pour soutenir nos activités et gérer nos ressources financières avec prudence et transparence, tout en respectant les exigences réglementaires strictes qui encadrent la prestation de services de paiements de calibre mondial.

OBJECTIFS DE 2020 À 2024

Afin d'assurer une transition harmonieuse vers Lynx, de son lancement à son exploitation et à sa maintenance, nous mettrons en œuvre un tout nouveau programme de gestion du changement. Par ailleurs, nous terminerons et lancerons une mise à niveau du SACR et assurerons la rentabilité des nouvelles capacités de paiements en révisant notre stratégie de tarification applicable à l'adhésion des membres. Pour parfaire nos pratiques en matière de cybersécurité, nous mettrons en place un système de gestion globale de la sécurité de l'information et un processus de certification entourant l'accès à nos services.

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

Au cours des cinq prochaines années, le programme de modernisation jouera un rôle catalyseur dans la transformation du commerce de gros au sein du secteur financier canadien. Les modifications réglementaires subséquentes auront une incidence sur l'adhésion, les systèmes et les règles de Paiements Canada. C'est notre organisation qui a imaginé la vision à long terme qui oriente l'évolution des paiements au pays, et de ce fait, elle est en mesure comme nulle autre de représenter les intérêts de ses membres et de favoriser l'innovation et la concurrence au sein de l'écosystème des paiements. Nous demeurerons le centre d'excellence en matière de paiements au Canada en accompagnant nos membres et les intervenants du secteur dans cette transformation. La demande allant en grandissant, nous assurerons un service continu et faciliterons la création de systèmes de paiements novateurs et modernes en établissant des politiques pertinentes et des feuilles de route pour la croissance future des paiements, tout en maintenant la confiance des membres et des intervenants dans notre capacité à réussir.

OBJECTIFS DE 2020 À 2024

Au cours de cette phase de planification, nous produirons les feuilles de route de produits de paiements et de technologies connexes qui inspireront les règles et les normes du secteur. Nous continuerons à étendre notre portée et notre influence par des campagnes de communication et de mobilisation afin d'aider le secteur à faire valoir ses intérêts commerciaux. Pour ce faire, nous nous poserons en experts pour favoriser l'harmonisation et la croissance du secteur. Nous diffuserons nos études sur les bienfaits d'un bassin de membres élargi et des paiements en temps réel dans les sphères canadienne et mondiale. Nous créerons des occasions de concertation et de collaboration, notamment lors du SOMMET annuel de Paiements Canada, qui réunit des experts canadiens et internationaux en paiements. Nous accompagnerons et informerons les nouveaux utilisateurs et participants du marché en organisant des forums et ferons valoir l'importance des paiements au sein de l'écosystème. Nous avons besoin de plus de spécialistes qui envisagent la question des paiements selon une perspective mondiale pour combler le manque croissant de talents dans notre secteur. Sur ce point, nous avons d'ailleurs agi de concert avec d'autres associations de paiements pour créer une certification professionnelle internationale, qui sera lancée conjointement au cours de cette phase de planification. Ce faisant, nous bâtirons un environnement propice à l'acquisition des compétences, des connaissances et de l'expertise dont les pays du monde entier ont besoin pour mener à bien la modernisation des règles, systèmes, processus relatifs aux paiements.

Paiements Canada s'associera avec les organisations du secteur des paiements pour promouvoir, faciliter et accélérer l'adoption de la norme sur les messages de paiements ISO 20022. Cette initiative essentielle permettra d'informer les participants de l'écosystème des paiements et les aidera à comprendre les avantages de cette norme.

L'un des volets de notre mandat consiste à stimuler et à faciliter l'innovation au sein de l'écosystème des paiements canadien. Pour y arriver, nous travaillerons activement avec le secteur des technologies de paiements à bâtir un cadre commun relatif aux politiques, à la réglementation, à l'investissement et à l'innovation entourant les paiements.

STRATÉGIES SOUS-JACENTES

La mise en œuvre de nos plans requiert une stratégie de gestion des ressources englobant notre équipe, les technologies derrière nos systèmes et processus, une approche globale de gestion des risques et un plan de financement des activités et de l'évolution.

NOTRE ÉQUIPE

Les employés de Paiements Canada sont indissociables de son succès. C'est en partie grâce à leurs connaissances poussées que nous sommes reconnus comme des experts des systèmes de compensation et de règlement. Hautement compétents et qualifiés, ils peuvent s'épanouir grâce à une culture d'innovation mettant l'humain en premier, bien ancrée et insufflée par la direction. L'équipe des ressources humaines travaille avec une attention spéciale à la conception et à la mise en œuvre de notre nouveau modèle de fonctionnement en visant l'attraction de talents, la refonte des programmes de formation et l'adoption

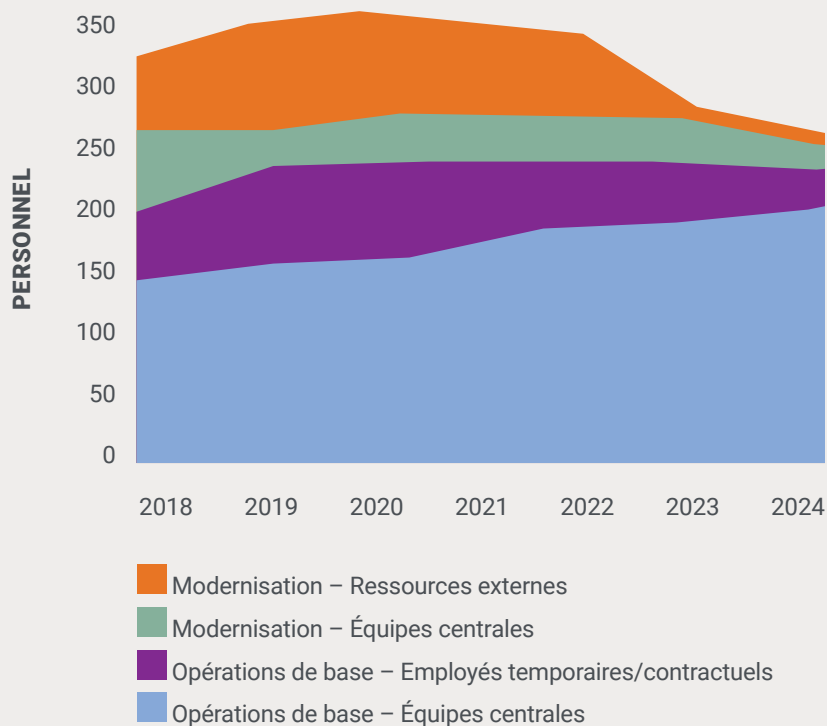
de systèmes qui facilitent la gestion stratégique des ressources. Au cours des cinq prochaines années, nous miserons encore davantage sur le perfectionnement de nos employés : approfondissement des domaines d'expertise, acquisition de compétences en fonction des nouvelles exigences et formation de leaders parmi le bassin d'employés.

PLANIFICATION DES RESSOURCES 2020-2024

Paiements Canada entame l'actuelle phase de planification avec 350 postes – un sommet – occupés par des employés et des consultants travaillant aux opérations de base et au programme de modernisation. À partir de 2021, l'effectif diminuera à mesure que les nouveaux systèmes formant le projet de modernisation seront mis en service pour les opérations de base. Cette réduction de personnel était prévue dans la stratégie de mise en œuvre du programme de modernisation, le choix ayant été fait de faire appel à des travailleurs surspécialisés durant les phases critiques.

Nous prévoyons pour la fin de la phase de planification un effectif stable de 260 postes; nous exploiterons alors trois systèmes de paiements, un de plus qu'à l'heure actuelle. Il y aura une combinaison de ressources permanentes, pour les opérations de base, et de ressources temporaires, à l'appui de ces opérations et de la deuxième phase du programme de modernisation.

2018-2024 : planification du personnel (chiffres réels et prévus)



OBJECTIFS DE 2020 À 2024

Nos employés sont vraiment ce que nous avons de plus précieux, et leur implication est la clé de notre succès. Notre stratégie de ressources humaines couvre toutes les divisions de Paiements Canada. Les points centraux de la phase de planification sont les suivants :

1. Intégration et mise en service du programme de modernisation pour les opérations de base. Pour bien préparer nos équipes internes en vue du lancement de Lynx et des PTR, nous définirons les compétences requises et veillerons à les avoir.
2. Poursuite du renforcement de la marque pour nous imposer en tant qu'employeur de choix et attirer les talents – très recherchés – dans la sphère de la technologie et des paiements. À cet effet, nous lancerons une nouvelle campagne de marketing, nous continuerons de travailler sur notre philosophie de rémunération et nous simplifierons notre programme d'intégration des nouveaux employés.
3. Reconnaissance de la force que nous procure un effectif diversifié et impliqué. Nous continuerons de miser sur cette force en nouant des partenariats favorisant la diversité, en donnant aux leaders les moyens d'agir en faveur de l'inclusion et en encourageant activement les employés à s'engager pleinement.

TECHNOLOGIES

Fournisseur de services de paiements incontournable, Paiements Canada se doit de demeurer en tête de la courbe technologique. C'est pourquoi nous avons adopté un modèle de fonctionnement assurant notre efficacité et notre agilité.

OBJECTIFS DE 2020 À 2024

Pour voir au déploiement réussi des nouveaux systèmes qui viendront remplacer, en 2020, les systèmes de paiements de base, nous avons ancré notre stratégie en matière de technologies dans notre feuille de route de la modernisation. Parallèlement à ces démarches de préparation, nous avons établi quatre objectifs au regard de l'évolution de notre environnement :

1. Continuer d'utiliser des technologies favorisant l'automatisation et la maturation de notre architecture et adopter des pratiques de gouvernance rigoureuses en matière de technologies.
2. Devenir une organisation experte en données, misant sur un entrepôt de données infonuagique centralisé pour gagner en efficacité.
3. Faciliter la connexion approuvée à nos systèmes grâce à de nouveaux produits novateurs venant améliorer notre plateforme infonuagique intégrée de services technologiques d'API.

FINANCES

Paiements Canada peut compter sur des revenus protégés et garantis pour assurer le bon fonctionnement et la viabilité financière des systèmes de paiements, ses membres étant tenus par la loi de financer ses opérations.

OBJECTIFS DE 2020 À 2024

Notre plan financier est conçu pour maintenir l'organisation en bonne posture et servir sa stratégie. Nos objectifs financiers de 2020 à 2024 sont les suivants :

1. Quand les nouveaux systèmes seront mis en service, Paiements Canada commencera à percevoir des frais de fonctionnement et des frais de remboursement de la dette. La croissance des revenus dépassera celle des dépenses, et les pertes enregistrées au cours de la phase de préparation de la modernisation seront plus que compensées une fois les systèmes opérationnels. Cette nouvelle dynamique de revenus nous permettra de continuer à accroître l'actif associé aux nouveaux systèmes de paiements tout en réduisant le passif grâce au remboursement de la dette contractée pour leur production. Notre situation financière se consolidera donc au cours de la phase de planification.
2. Intendant financier éprouvé, Paiements Canada continue de gérer ses finances avec prudence et transparence. Entre autres, elle gère la facilité de prêt obtenue en 2017 dans une optique de limitation des coûts pour les membres et d'adaptation en fonction de l'évolution de la demande. Elle voit aussi à la refonte de son modèle de tarification

Nous reverrons le modèle de tarification de Lynx, qui, dans une nouvelle formule hybride, combinera le volume et la valeur des transactions passant par nos systèmes. Ce changement apportera des contrôles des risques additionnels, nécessaires pour assurer la sécurité des paiements de grande valeur.

Parallèlement à ce modèle, nous mettrons la dernière main à une structure de capital et à une stratégie de financement qui permettront d'améliorer nos systèmes de paiements actuels et d'en financer de nouveaux. Le programme de structure de capital facilitera le financement des nouveaux systèmes tout en maintenant les frais de transactions stables pour les membres.

PLAN FINANCIER 2020-2024

Notre plan financier détaille les engagements financiers dont nous avons besoin pour maintenir une infrastructure de compensation et de règlement stable et solide, réaliser notre programme de modernisation et assurer les liens avec les nombreux acteurs de l'écosystème des paiements au Canada. Puisque nos prévisions financières sont établies pour une période de cinq ans, des mises à jour seront faites à mesure que l'ordre et l'ampleur des projets se préciseront.

RÉSULTATS D'EXPLOITATION PRÉVUS

Sommaire des résultats d'exploitation – 2018 à 2024

(en millions de dollars)

| | CHIFFRES RÉELS | | PRÉVISIONS | | | | |
|--|----------------|-------------|-------------|-------------|------------|------------|------------|
| | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
| REVENUS | | | | | | | |
| Frais | 54 | 61 | 60 | 71 | 100 | 113 | 114 |
| Autres revenus | 5 | 6 | 8 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Charges de remboursement du prêt | - | 1 | 2 | 12 | 28 | 34 | 34 |
| Total des revenus | 59 | 68 | 70 | 88 | 133 | 152 | 153 |
| DÉPENSES | | | | | | | |
| Ressources humaines | 22 | 27 | 27 | 31 | 35 | 37 | 39 |
| Services technologiques et professionnels | 23 | 22 | 21 | 31 | 36 | 35 | 35 |
| Frais généraux et coûts d'administration | 6 | 8 | 11 | 8 | 8 | 8 | 8 |
| Dépenses de fonctionnement pour les PTR | - | - | - | - | 11 | 21 | 23 |
| Programme de modernisation | 32 | 24 | 27 | 21 | 1 | - | - |
| Améliorations et innovations | - | - | - | - | 5 | 5 | 5 |
| Total des dépenses | 83 | 81 | 86 | 91 | 96 | 106 | 110 |
| Résultats avant intérêts, impôts, dépréciation et amortissement | (24) | (13) | (16) | (3) | 37 | 46 | 43 |
| Intérêts du prêt de modernisation | - | - | - | (2) | (5) | (6) | (5) |
| Dépréciation | (2) | (3) | (4) | (10) | (17) | (17) | (17) |
| Excédent/(déficit) | (26) | (16) | (20) | (15) | 15 | 23 | 21 |
| Fonds réglementaires et réserve de stabilisation des frais | (7) | (6) | (7) | (6) | (9) | (10) | (9) |
| Excédent net/(déficit) après transferts de réserve | (33) | (22) | (27) | (21) | 6 | 13 | 12 |

REVENUES

La croissance des revenus est corrélative à la croissance des dépenses, Paiements Canada fonctionnant selon un modèle d'autofinancement. Une augmentation des dépenses va donc de pair avec une augmentation des revenus.

Sur la phase de planification 2020-2024, on estime que les revenus passeront de **70 millions à 153 millions de dollars**, une croissance considérable directement attribuable au programme de modernisation et aux nouveaux systèmes de paiements qui en découlent.

Les charges indiquées dans les résultats d'exploitation incluent tous les frais liés aux systèmes (SACR, STPGV, Lynx, PTR et frais de service communs). Ces frais sont ventilés dans le tableau ci-dessous.

L'augmentation des frais pour le STPGV et Lynx en 2021 reflète les coûts de fonctionnement de Lynx sur six mois (juillet à décembre). Quant à l'augmentation prévue pour 2022, elle tient compte des frais de Lynx pour une année

complète ainsi que des cotisations sur six mois (juillet à décembre) pour la réserve des PTR aux termes des PIMF et la réserve de stabilisation. Les revenus tirés des frais des PTR sont annulés par leurs coûts de fonctionnement, de valeur égale.

Pour être en mesure de réaliser notre vision des systèmes de paiements, nous avons prévu une provision de 5 millions de dollars par année de 2022 à 2024, financée par les frais de transaction, pour commencer l'évaluation de l'ampleur et des coûts des améliorations et innovations à intégrer aux nouveaux systèmes. Ces enveloppes seront mises à jour à mesure que la nature du travail et les ressources requises se préciseront.

Les charges de remboursement du prêt, telles qu'indiquées dans les résultats d'exploitation, correspondent aux versements en service du prêt de modernisation après le déploiement des systèmes (soit au troisième trimestre de 2021 pour Lynx et au troisième trimestre de 2022 pour les PTR).

Revenus tirés des frais – 2018 à 2024

(en millions de dollars)

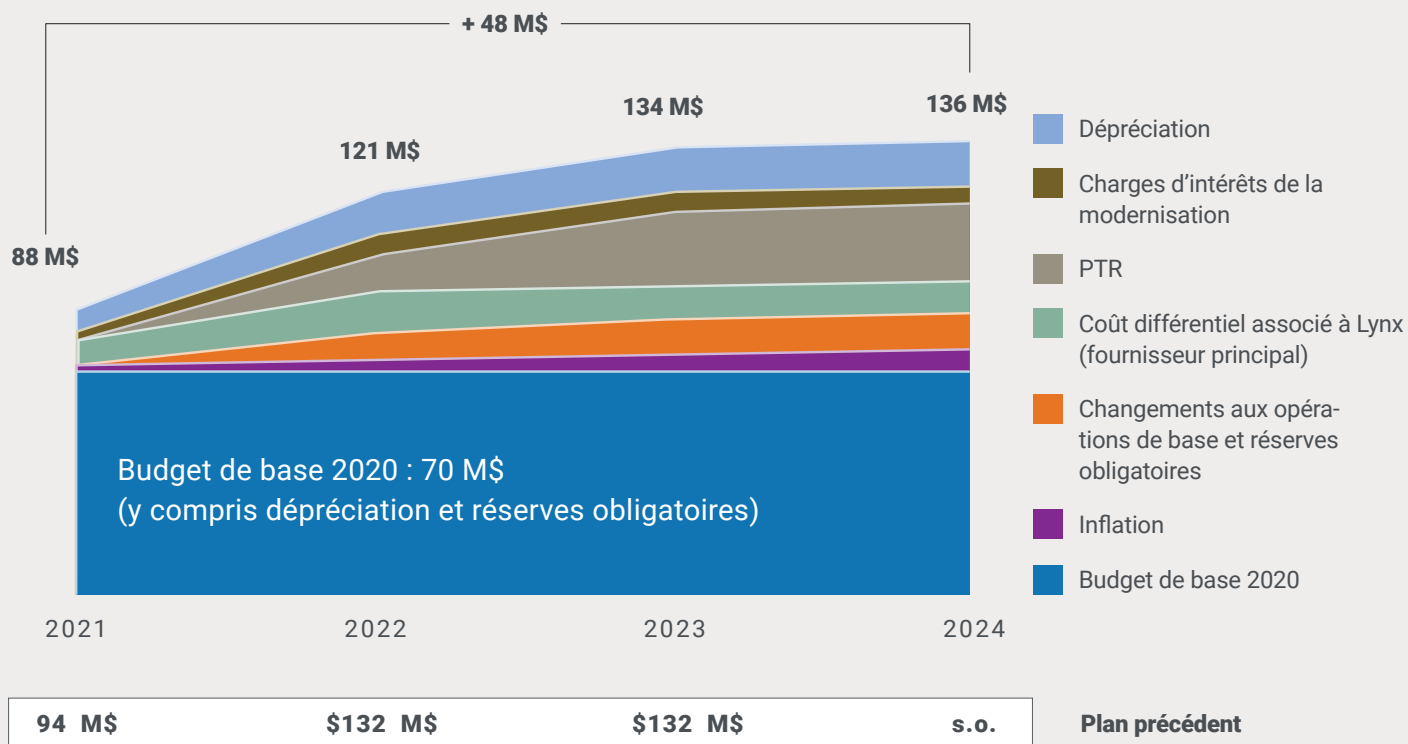
| | CHIFFRES RÉELS | | PRÉVISIONS | | | | |
|--|----------------|-----------|------------|-----------|------------|------------|------------|
| | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
| SACR | 21 | 24 | 23 | 22 | 22 | 21 | 20 |
| STPGV/Lynx | 29 | 32 | 33 | 45 | 51 | 47 | 47 |
| PTR | - | - | - | - | 18 | 36 | 38 |
| Frais de service communs | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| Améliorations et innovations | - | - | - | - | 5 | 5 | 5 |
| Total des revenus tirés des frais | 54 | 61 | 60 | 71 | 100 | 113 | 114 |

DÉPENSES

La phase de planification (2020 à 2024) verra le budget d'exploitation total, incluant les réserves et les dépenses de modernisation, passer de **97 millions à 140 millions de dollars**. Cette augmentation est attribuable aux coûts supplémentaires associés au partenaire technologique stratégique pour le système Lynx, au nouveau système de paiements en temps réel et au remboursement du prêt de modernisation.

Le diagramme ci-dessous présente les différents facteurs derrière l'augmentation des dépenses associées à nos opérations de base, qui passeront de 70 millions de dollars en 2020 à 136 millions en 2024.

2020-2024 : Estimation du coût des opérations de base



Les variations du budget rattaché aux opérations de base pour la phase de planification, exception faite des coûts de modernisation, s'expliquent par les facteurs suivants :

1. **Dépréciation** : La dépréciation s'accroîtra à la suite de la mise en service de Lynx et des PTR
2. **Charges d'intérêts** : La mise en service des systèmes marquera le début des charges d'intérêts pour le prêt de modernisation

3. **Paiements en temps réel** : Les PTR constituent un tout nouveau système pour Paiements Canada. Il représente des coûts annuels de quelque 21 millions de dollars, somme susceptible de varier en fonction des volumes. Le tableau suivant détaille les coûts de fonctionnement, notamment pour la gestion du produit (coûts internes directs tels que les salaires, les frais généraux et les coûts d'administration) ainsi que les frais payés aux fournisseurs de services pour les fonctions de compensation, de règlement et de change.

Ces montants seront intégralement compensés par les frais payés par les parties prenantes des PTR.

Coûts de fonctionnement annuels des PTR

(en millions de dollars)

| | | | | |
|---|----------|-----------|-----------|-----------|
| Total des coûts pour la gestion du produit | - | 1 | 2 | 2 |
| Licence des systèmes de compensation et de règlement | - | 1 | 1 | 1 |
| Fonctionnement des systèmes de compensation et de règlement | - | 7 | 15 | 16 |
| Frais des opérations de change | - | 2 | 3 | 4 |
| Total des coûts de fonctionnement des PTR | - | 11 | 21 | 23 |

| PRÉVISIONS | | | | |
|---|----------|-----------|-----------|-----------|
| | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
| Total des coûts pour la gestion du produit | - | 1 | 2 | 2 |
| Licence des systèmes de compensation et de règlement | - | 1 | 1 | 1 |
| Fonctionnement des systèmes de compensation et de règlement | - | 7 | 15 | 16 |
| Frais des opérations de change | - | 2 | 3 | 4 |
| Total des coûts de fonctionnement des PTR | - | 11 | 21 | 23 |

4. **Lynx** : Le système Lynx entraîne davantage de charges que le STPGV. De fait, le partenaire technologique stratégique vient ajouter des coûts de l'ordre de 10 à 12 millions de dollars, sans compter les coûts de licence et de soutien. Comme indiqué dans le tableau ci-dessous, ces coûts sont très partiellement atténués par la réduction des coûts d'hébergement.

Coûts de fonctionnement supplémentaires annuels de Lynx

(en millions de dollars)

| | PRÉVISIONS | | | |
|------------------------------|------------|-----------|-----------|-----------|
| | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
| Fournisseur principal | 8 | 14 | 13 | 12 |
| Licences et soutien | 1 | 2 | 2 | 2 |
| Réduction des coûts du STPGV | (2) | (4) | (4) | (4) |
| Coût différentiel | 7 | 12 | 11 | 10 |

5. **Opérations de base** : Les changements apportés aux opérations de base découlent de la stratégie de croissance dans les sphères de la technologie, des produits de paiements et des mesures de sécurité requises par les nouveaux systèmes, en plus de la majoration de la réserve des PTR aux termes des PIMF et de la réserve de stabilisation.
6. **Inflation** : Les dépenses sont indexées de 2 % par année pour suivre l'inflation

La tendance mondiale à la simplification des paiements internationaux, la menace perpétuelle de cyberattaques de plus en plus perfectionnées et les progrès technologiques continus (intelligence artificielle, etc.) ont le potentiel d'influer sur les systèmes de paiements, autant aujourd'hui qu'à la fin du programme de modernisation.

Reconnaissant les variations de coûts que peuvent subir les systèmes de paiements (ex. : paiements transfrontaliers) en raison de la conjoncture ainsi que l'augmentation marquée des coûts de fonctionnement, Paiements Canada cherchera à réaliser des gains d'efficacité là où ce sera possible tout au long de la phase de planification.

EXCÉDENT ET DÉFICIT

Les plans précédents (plan organisationnel 2016-2020) prévoyaient un bilan financier négatif dû aux pertes occasionnées par le programme de modernisation, celui-ci étant financé par emprunt plutôt que par les frais de transaction. Le plan organisationnel actuel prévoit un déficit en 2020 et en 2021, puis un excédent en 2022, les frais plus élevés prélevés pour les nouveaux systèmes permettant de rembourser le prêt ayant servi à les financer.

DÉPENSES EN IMMOBILISATIONS PRÉVUES

Les dépenses en immobilisations pour les opérations de base et le programme de modernisation totaliseront 52 millions de dollars en 2020, puis diminueront progressivement, les nouveaux systèmes ne nécessitant plus d'investissements massifs.

Sommaire des dépenses en immobilisations – 2018 à 2024

(en millions de dollars)

| | CHIFFRES RÉELS | | PRÉVISIONS | | | | |
|--|----------------|-----------|------------|-----------|----------|----------|----------|
| | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
| DÉPENSES EN IMMOBILISATIONS | | | | | | | |
| Opérations de base | 1 | 4 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Programme de modernisation | 13 | 39 | 50 | 32 | 3 | - | - |
| Total des dépenses en immobilisations | 14 | 43 | 52 | 33 | 4 | 1 | 1 |

BILAN

La croissance de l'actif au cours des cinq prochaines années sera catalysée par deux facteurs : la conception de nouveaux systèmes et les investissements nécessaires à la constitution de réserves financières, selon les exigences de la Banque du Canada. Après une croissance en 2020 et en 2021, l'actif commencera à diminuer en raison de la dépréciation.

Le passif, tout spécialement le prêt à vue, atteindra un sommet en 2021, puis diminuera à mesure que le principal sera remboursé.

Sommaire du bilan – 2018 à 2024

(en millions de dollars)

| | CHIFFRES RÉELS | | PRÉVISIONS | | | | |
|--|----------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|------------|
| | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
| ACTIF | | | | | | | |
| Liquidités et investissements | 40 | 42 | 67 | 67 | 69 | 79 | 88 |
| Autres éléments d'actif à court terme | 17 | 24 | 18 | 20 | 20 | 20 | 20 |
| Immobilisations | 31 | 72 | 119 | 142 | 125 | 108 | 93 |
| TOTAL DE L'ACTIF | 88 | 138 | 204 | 229 | 214 | 207 | 201 |
| LIABILITIES | | | | | | | |
| Comptes fournisseurs et autres dettes | 16 | 20 | 30 | 27 | 17 | 17 | 17 |
| Prêt à vue | 71 | 132 | 208 | 251 | 232 | 203 | 175 |
| Autres éléments de passif | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 |
| TOTAL DU PASSIF | 89 | 155 | 241 | 281 | 252 | 222 | 194 |
| TOTAL DE L'ACTIF NET/(PASSIF) | (1) | (17) | (37) | (52) | (38) | (15) | 7 |
| TOTAL DU PASSIF ET DE L'ACTIF NET | 88 | 138 | 204 | 229 | 214 | 207 | 201 |

RÉSULTATS FINANCIERS RÉELS ET PRÉVUS

En 2019, l'actif de Paiements Canada a augmenté par rapport à l'année précédente sous l'effet, principalement, des nouveaux capitaux et des immobilisations incorporelles liés au programme de modernisation. Il s'élevait à 138 millions de dollars, alors que le plan organisationnel 2019-2023 prévoyait 158 millions. Cet écart de 20 millions de dollars est en majorité attribuable à une position de trésorerie inférieure aux prévisions, le financement du programme de modernisation ayant nécessité moins que le tirage prévu au titre du prêt à vue.

Bien que le passif ait augmenté par rapport à l'année précédente, la variation demeure en deçà des chiffres du plan organisationnel 2019-2023 : le programme de modernisation ayant nécessité une utilisation du prêt à vue moindre que ce qui était prévu, le solde se trouve inférieur aux prévisions.

Le total des revenus pour l'année s'élevait à 68 millions de dollars, un chiffre conforme aux prévisions du plan de l'année précédente.

Les dépenses se sont quant à elles élevées à 81 millions de dollars en 2019, soit 16 millions de moins que prévu. Cet écart est attribuable au facteur temps, les coûts de migration à Lynx et les coûts des fournisseurs pour les PTR ayant été reportés à une année ultérieure

GESTION DES RISQUES

Le programme de gestion des risques d'entreprise de Paiements Canada a été conçu et est appliqué conformément aux normes de la Banque du Canada en matière de gestion des risques applicables aux infrastructures de marchés financiers et aux systèmes de paiements importants. Nous adaptons continuellement nos pratiques selon l'avancement de la modernisation et l'évolution de l'écosystème financier dans son ensemble.

OBJECTIFS DE 2020 À 2024

1. **Affiner nos pratiques de gestion des risques fournisseurs :** Paiements Canada se trouve devant une situation inédite, à savoir la gestion de nouveaux systèmes de paiements de base modernes par des fournisseurs. Cette situation exige une gestion systématique de ceux-ci.

Nous travaillerons donc à affiner nos pratiques de gestion des risques et à renforcer l'adhésion des fournisseurs à nos pratiques de gestion de la continuité des activités pour assurer et faciliter l'exploitation des systèmes.

2. **Renforcer la culture de gestion des risques :** Paiements Canada a un appétit pour le risque et une approche de gestion du risque bien définis, que la direction voit à communiquer à toute l'organisation. Nous cherchons à ancrer davantage notre culture de gestion des risques, de sorte que tous les membres du personnel comprennent bien le rôle qu'ils ont à jouer. Nous pourrions ainsi prendre des risques qui contribueront à l'atteinte des objectifs de Paiements Canada.

Nous aiderons le personnel à intégrer comme il se doit la dimension d'appétit pour le risque dans les activités courantes et accentuerons le rôle du risque dans l'atteinte de nos objectifs stratégiques et l'exécution de notre mandat législatif.

3. **Gérer le risque découlant des nouveaux systèmes de paiements :** Au cours de la phase de planification, nous intégrerons de nouveaux systèmes de paiements, qui s'accompagneront chacun d'un cadre de gestion des risques financiers.

Nous procéderons à l'évaluation du STPGV et du SACR à l'aune des normes de la Banque du Canada en matière de gestion des risques. Nous mettrons au point le cadre de gestion des risques financiers de Lynx et ferons approuver notre évaluation relative aux normes de la Banque du Canada. Nous concevrons également un cadre de gestion des risques financiers pour les PTR, le tout afin de réduire les risques de cette nature.

4. **Gérer les cyberrisques :** Les cybermenaces ne cessent d'évoluer, et ce, à un rythme de plus en plus soutenu. Paiements Canada a une responsabilité fiduciaire envers les Canadiens, qui lui est conférée par la Loi canadienne sur les paiements, soit celle de garder une longueur d'avance sur toute menace. À cet effet, l'organisation a mis sur pied un programme de cybersécurité, par lequel elle cherche à réduire le risque global touchant les systèmes nationaux de compensation et de règlement en renforçant la sécurité et l'efficacité de l'environnement.

Nous établirons par ailleurs un système de gestion globale de la sécurité de l'information afin d'obtenir une évaluation indépendante de notre plan de gestion des cyberrisques. Nous augmenterons la durée de validité des attestations des membres d'ici le deuxième trimestre de 2021 et mettrons en œuvre un processus de certification pour les nouveaux participants utilisant les systèmes de paiements à temps pour le déploiement des PTR.

PRINCIPAUX RISQUES D'ENTREPRISE

Les risques opérationnels, stratégiques, financiers et liés aux règlements changent constamment, que ce soit à cause de nouveaux fournisseurs de services de paiements, des différentes formes d'interaction entre les membres et les systèmes de paiements, des variations dans la nature des paiements ou de l'évolution de la cybersécurité. Les risques suivants sont particulièrement présents :

1. Cyberincidents perturbant les systèmes de paiements ou ceux de l'organisation;
2. Entrave à la capacité de l'écosystème de paiements à suivre la feuille de route de la modernisation découlant de l'envergure, de la portée ou de l'échéancier du programme de modernisation;
3. Coût total du programme de modernisation et coûts transactionnels dépassant ce que le marché peut supporter ou ce que les membres ou participants sont prêts à accepter;
4. Difficulté à aligner les intérêts des institutions financières, des organismes de réglementation et des autres intervenants sur nos contraintes réglementaires actuelles retardant la modernisation;
5. Panne majeure des systèmes de paiements.

PROTECTION DE PAIEMENTS CANADA

La gestion des risques implique de prévenir les actions susceptibles de compromettre l'exécution de notre mandat, notre code d'éthique et notre vision.

Nous ne consentirons pas à :

- 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.

RÉSULTATS PAR RAPPORT AU PLAN

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

PRIORITÉS ET ÉTAT D'AVANCEMENT POUR 2019

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 |
|--|------|---|
| Moderniser les systèmes de paiements de base, notamment les politiques, les règles, les normes et l'infrastructure technologique connexes | ▲ | 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, 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. |
| Assurer la viabilité financière | ▲ | 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. |
| Améliorer les fonctions relatives aux risques | ▲ | 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 pour Lynx, les PTR et le MOR. |

Légende



Travaux exécutés conformément aux échéances et au budget



Retards d'exécution, écarts par rapport au budget ou aux cibles



Initiative reportée ou annulée

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. Les objectifs pour 2019 étaient les suivants :

- **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'échange avec 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

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 et confirmé la capacité du RSA à accueillir davantage de participants. Nous avons en outre amélioré nos pratiques d'analyse de données et d'informatique décisionnelle et mis en place une offre d'interface de programmation d'applications (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 des 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. |
| 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. |

Légende



Travaux exécutés conformément aux échéances et au budget



Retards d'exécution, écarts par rapport au budget ou aux cibles



Initiative reportée ou annulée

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.

| KEY INITIATIVES | STATUS | UPDATE |
|--|--------|--|
| 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 | ▲ | L'organisation a bénéficié des riches apports de trois nouveaux membres de la 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

ANNEXE

A. STRUCTURE ET GOUVERNANCE

- I. CONSEIL D'ADMINISTRATION DE PAIEMENTS CANADA
- II. ÉQUIPE DE DIRECTION DE PAIEMENTS CANADA
- III. COMITÉ CONSULTATIF DES MEMBRES DE PAIEMENTS CANADA
- IV. COMITÉ CONSULTATIF DES INTERVENANTS DE PAIEMENTS CANADA

I. CONSEIL D'ADMINISTRATION DE PAIEMENTS CANADA

Tracey Black

Présidente et chef de la direction

Eileen Mercier

Présidente et administratrice indépendante

Malcolm Knight

Vice-président et administrateur indépendant

David T. Barnard

Administrateur indépendant

Lib Gibson

Administratrice indépendante

Doug Steiner

Administrateur indépendant

Susan Doniz

Administratrice indépendante

Garry Foster

Administrateur indépendant

François Desjardins

Administrateur membre B2B Banque

Mike Henry

Administrateur membre Banque Scotia

Ramesh Siromani

Administrateur membre RBC

John Landry

Administrateur membre Citibanque

Kevin Patterson

Administrateur membre CIBC

II. ÉQUIPE DE DIRECTION DE PAIEMENTS CANADA

Tracey Black

Présidente et chef de la direction

Gerry Gaetz

Président et chef de la direction sortant

Anne Butler

Chef des affaires juridiques et vice-présidente, Politiques et recherche

Peter Dodic

Dirigeant principal de la gestion des risques

Andrew McCormack

Dirigeant principal de l'information

Andrew McFarlane

Directeur général, Modernisation

Pamela Steer

Chef des finances et directrice de la stratégie d'entreprise

Au 1^{er} janvier 2020

III. COMITÉ CONSULTATIF DES MEMBRES DE PAIEMENTS CANADA

Ryan Rabin
ATB

Carol Bringham
Banque du Canada

Sharon Haward-Laird
BMO

John Cowan
CIBC

Vlad Ahmad
Banque Canadienne de l'Ouest

Sue Whitney
Central 1

John Davis
Citibanque Canada

Nancy McNeil
Coast Capital

Mike Devlin
Credit Union of Central Alberta (CUPS)

Dan Dickinson
Banque Équitable

Stephen Fitzpatrick
Banque Exchange du Canada

Jennifer Ogdon
Banque HSBC Canada

Matthew Parker-Jones
JPMorgan Chase Bank,
National Association

Patrice Dagenais
Fédération des caisses
Desjardins du Québec

Patrice Roy
Banque Nationale du Canada

John Pals
Compagnie de Fiducie
Peoples

Lisa Lansdowne-Higgins
RBC

Dougal Middleton
Banque Scotia

Christine Hunter
Banque TD

Sean Goldrick
Wells Fargo

IV. COMITÉ CONSULTATIF DES INTERVENANTS DE PAIEMENTS CANADA

Bill Piggot
ADP Canada

Wayne Ralph
Caisse canadienne de dépôt
de valeurs limitée

Brent Mizzen
Association canadienne des
compagnies d'assurances de
personnes

Don Mercer
Conseil des consommateurs
du Canada

Sue Britton
FinTech Growth Syndicate

David Chance
Fiserv

Erika Peterson
Google Payments

Michel Lechasseur
Hydro-Québec

Ilinca Vetra
Intact Corporation financière

Jean Hope
Ministères des Finances de
la Colombie-Britannique

Alexandre Plourde
Option Consommateurs

Wayne Pommen
Paybright

Katja Lehr
PayPal

Céline Chartier
Receveur général du Canada,
SPAC

Donna Kinoshita
Symcor

Andrew Boyajian
TransferWise

Felipe Buckup
Western Union Canada

Ramesh Siromani
Conseil d'administration de
Paiements Canada

Vacant
Fédération canadienne de
l'entreprise indépendante

Au 1^{er} janvier 2020



PAIEMENTS
CANADA

BUREAU D'OTTAWA

Paiements Canada

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

Téléphone : 613-238-4173

Courriel : info@paiements.ca

Site Web : www.paiements.ca

BUREAU DE TORONTO

Paiements Canada

145, rue King Ouest, bureau 1005
Toronto (Ontario) M5H 1J8