



ACCOMPLIR ET ACCÉLÉRER

PLAN

2021-2025

ORGANISATIONNEL

TABLE DES MATIÈRES

Mission, vision et valeurs	3	Stratégies sous-jacentes	17
Sommaire	4	Notre équipe	18
Cadre d'exploitation	5	Technologies	18
Les paiements à l'échelle mondiale	7	Finances	18
Cadre réglementaire	9	Résultats par rapport au plan	24
Stratégies et objectifs	10	Annexes	28
Réaliser des projets visant à améliorer les systèmes de paiements canadiens et à asseoir la position concurrentielle du Canada sur le plan mondial	11		
Exploiter et améliorer les systèmes de paiements actuels conformément à des normes internationales strictes	13		
Soutenir l'écosystème des paiements	16		

Mission, vision et valeurs

La mission fondamentale, la vision et les valeurs de Paiements Canada orientent ses investissements et ses priorités, comme on l'énonce 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 consolidons 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 en nous appuyant sur nos travaux de recherche, nos apprentissages personnels, notre détermination et notre ardeur à produire des résultats.

Sommaire

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

2020 a marqué un tournant pour Paiements Canada, qui se préparait tout en préparant ses membres et le secteur des paiements au lancement de Lynx. Nous avons également fait beaucoup avancer le développement du nouveau système de paiements en temps réel (PTR) en choisissant un **fournisseur de technologie de compensation et de règlement**, de même qu'un **fournisseur de technologie d'échange**. Tous les participants à l'écosystème des paiements et à l'économie canadienne tireront avantage du déploiement de deux nouveaux systèmes de paiements : Lynx en 2021 et le PTR en 2022. Ceux-ci, les plus essentiels piliers du programme de modernisation, seront les premiers nouveaux systèmes de paiements à appuyer notre économie depuis une vingtaine d'années.

Cependant, nous nous souviendrons de 2020 à cause de la pandémie de COVID-19 et de son incidence sur toutes les facettes du quotidien de milliards de personnes sur la planète. Heureusement, des systèmes de paiements solides, fonctionnels et

fiables ont soutenu l'économie canadienne en dépit de cette crise. Ils ont rempli leur rôle sans relâche et ont grandement contribué à la mise en œuvre des mesures de soutien fédérales en **facilitant le versement des prestations aux individus et aux entreprises**. Afin que le processus se déroule de façon sûre, rapide et pratique, et que l'inscription en ligne au service de dépôt direct de l'ARC soit rendue possible sans tarder, Paiements Canada a favorisé la collaboration entre les institutions financières canadiennes et le gouvernement du Canada.

Cette année-là, l'aide du gouvernement et l'injection considérable de liquidité dans l'économie par la Banque du Canada ont fait passer de 189 à 389 milliards de dollars la valeur moyenne des paiements traités par le système de transfert de paiements de grande valeur (STPGV).

On attribue aussi à la pandémie une tendance mondiale : les consommateurs ont davantage eu recours à des modes de paiement numériques pour acheter aux points de vente et en ligne.

Durant l'étape de planification organisationnelle 2021-2025, nous continuerons de viser les objectifs stratégiques à long terme suivants :

1. Réaliser des projets visant à améliorer les systèmes de paiements canadiens et à asseoir la position concurrentielle du Canada sur le plan mondial.
2. Exploiter et améliorer les systèmes actuels selon des normes internationales strictes.
3. Soutenir l'écosystème des paiements.

Malgré l'incertitude engendrée par la crise sanitaire et ses répercussions potentielles sur nos activités, nous comptons toujours mener à bien le programme de modernisation comme prévu. Après le lancement de Lynx en 2021 et du PTR en 2022, nous entamerons la prochaine étape de notre évolution. Elle inclura l'amélioration continue des systèmes de paiements du Canada et l'accroissement de notre rôle de catalyseur de l'écosystème des paiements national.



CADRE D'EXPLOITATION



Paiements Canada est propriétaire et responsable de l'infrastructure de compensation et de règlement des paiements, ce qui comprend les systèmes, les règlements administratifs, les règles et les normes connexes, la colonne vertébrale de notre économie.

En tant qu'organisme non gouvernemental à mission publique, sans but lucratif, financé par ses membres et réglementé par le gouvernement du Canada, nous répondons aux besoins d'un vaste ensemble d'intervenants tout en nous conformant aux exigences du milieu hautement réglementé où nous exerçons nos activités. Voilà les éléments d'un contexte opérationnel complexe.

L'un des rôles les plus primordiaux tenus par Paiements Canada consiste à assurer le fonctionnement continu et sûr des systèmes de paiements du pays. Nous déployons des systèmes de paiements reposant sur une plateforme technologique agile et résiliente, un programme de cybersécurité solide et une philosophie de la gestion des risques à laquelle adhère notre personnel compétent et informé. En outre, la fiabilité des systèmes de paiements du Canada fait l'objet d'une surveillance réglementaire effectuée par la Banque du Canada.



D'ailleurs, la fiabilité de nos systèmes de paiements a été mise à l'épreuve en 2020. Tous les employés de Paiements Canada ont travaillé chez eux à partir de mars. Mais même si nos équipes affectées aux opérations œuvraient à distance, nous avons pu maintenir nos niveaux de service sans aucun heurt.

Durant la pandémie de COVID-19, les systèmes de paiements ont contribué de manière importante au soutien de l'économie canadienne. Grâce à ses

pratiques rigoureuses et à ses systèmes exploités expertement, Paiements Canada a appuyé la Banque du Canada et le ministère des Finances lorsqu'ils ont lancé les programmes d'aide financière nécessaires au bien-être des Canadiens et à la santé de notre économie. Certaines semaines et journées, la valeur des paiements STPGV a atteint des sommets inégalés. Avant la crise sanitaire, la plus grande somme pour un jour était de 294 milliards de dollars. Notre nouveau record est de 622 milliards.

Afin que les prestations d'urgence soient versées de manière rapide, sûre et pratique, **des institutions financières canadiennes collaboré** avec le gouvernement du Canada pour que l'inscription en ligne au **service de dépôt direct de l'ARC** soit mise en place rapidement. Alors qu'il fallait auparavant suivre un processus complexe et communiquer avec Service Canada, il suffit maintenant d'aller sur le site Web d'une banque. Paiements Canada a pris part à cette initiative en épaulant les organismes de réglementation et les **institutions financières membres**.

En plus d'influer sur les opérations de Paiements Canada, la pandémie a exercé un effet important sur les habitudes des consommateurs et des entreprises en matière d'achat. Une baisse des dépenses a entraîné une diminution du volume des paiements traités par le Système automatisé de compensation et de règlement (SACR), ce qui s'est traduit par une diminution notable

des revenus de Paiements Canada lors du deuxième trimestre. Malgré quelques remontées pendant le troisième et le quatrième trimestres, les volumes de transactions totaux ont été moindres que prévu en 2020. On s'attend à ce que cette tendance se maintienne en 2021.

La pandémie de COVID-19 a été qualifiée d'accélérateur de la transition numérique,¹ de catalyseur d'innovation. En effet, on a pu constater une utilisation accrue des paiements électroniques et un usage moindre des instruments de paiement papier. Paiements Canada estime que les paiements électroniques joueront un rôle fondamental dans la relance économique du pays et par la suite, une fois la crise terminée. L'innovation en matière de paiements numériques favorisera partiellement la reprise économique, et nos systèmes modernisés faciliteront le processus.

¹ David Armano, "COVID-19 Will Be Remembered As The 'Great Accelerator' Of Digital Transformation," Forbes.com, 9 septembre 2020, <https://www.forbes.com/sites/davidarmano/2020/09/09/covid-19-will-be-remembered-as-the-great-accelerator-of-digital-transformation/?sh=776d16123cb2>.

Les paiements à l'échelle mondiale

Les tendances en matière de paiements mondiaux se reflètent généralement dans l'écosystème des paiements canadien. Partout sur la planète, la pandémie de COVID-19 a accéléré plusieurs tendances technologiques. Parmi celles qu'on voit particulièrement se poursuivre au cours de la période de planification, on compte les suivantes :



LES PAIEMENTS SANS CONTACT

Une étude menée par Paiements Canada pendant la crise sanitaire a révélé que les consommateurs et les détaillants préféraient les paiements sans contact (avec carte ou téléphone) aux paiements avec contact et argent comptant aux points de vente. En mai 2020, 42 pour cent des Canadiens sondés ont affirmé avoir évité les commerces où les paiements sans contact n'étaient pas acceptés. Devant la demande croissante relativement aux modes de paiement sans contact, et pour encourager davantage leur utilisation, la plupart des exploitants de réseaux de cartes de paiements ont haussé la limite des montants des opérations sans contact de 100 \$ à 250 \$. On s'attend à ce que cette tendance se poursuive partout dans le monde, même une fois que la crise sanitaire se sera atténuée.



LES TÉLÉPAIEMENTS

L'essor des télépaiements, par le biais de canaux intégrés aux applications et du commerce électronique, est une autre tendance accélérée par la crise sanitaire. Constatant le nombre croissant de Canadiens adoptant le télétravail et de mesures de

confinement, les entreprises ont dû adapter leurs modèles d'affaires afin de joindre les consommateurs là où ils étaient. Des sociétés de livraison de produits commandés sur le Web comme Uber Eats et Amazon ont connu une croissance exponentielle au cours de la pandémie. Quant à eux, les services de livraison de produits essentiels pour le foyer et d'aliments, dont ceux d'Instacart et de SkipTheDishes, sont devenus vitaux. Les entreprises ayant pignon sur rue ont dû, pour rester dans la course, repenser leur stratégie des paiements et recourir, notamment, à des plateformes de commerce électronique. Aujourd'hui, de plus en plus de commerces se dotent d'outils de pointe pour joindre les consommateurs, et la commodité des télépaiements plaît autant aux consommateurs qu'aux entreprises.



LES PAIEMENTS TRANSFRONTALIERS EN TEMPS RÉEL

Depuis que des systèmes intérieurs de paiements font leur apparition en ligne aux quatre coins du globe, les paiements transfrontaliers en temps réel se présentent comme un moyen de faciliter les paiements et de bonifier l'expérience des utilisateurs finaux. Lancé par SWIFT en 2016, le programme

Global Payments Initiative (GPI) met vitesse et transparence au service du règlement de virements transfrontaliers entre institutions financières. Le G20 a récemment qualifié les paiements transfrontaliers de priorité. En juillet 2020, il a aussi exigé du Conseil de stabilité financière (CSF) qu'il élabore une feuille de route visant l'amélioration des paiements transfrontaliers à l'échelle mondiale. Puis en octobre, la feuille de route établie par le CSF a été approuvée lors de la réunion des ministres des Finances et des gouverneurs des banques centrales du G20.

Grâce aux paiements transfrontaliers en temps réel, les entreprises canadiennes, tout particulièrement les petites et moyennes, pourront étendre leur portée hors du pays en toute sécurité et avec efficacité. Paiements Canada entend développer des solutions dans ce domaine au cours des cinq années qui suivront la mise en service de Lynx et du PTR.



L'IDENTITÉ NUMÉRIQUE ET L'AUTHENTIFICATION DANS LE DOMAINE DES PAIEMENTS

Les technologies d'identité numérique peuvent simplifier l'expérience d'authentification parce qu'elles représentent une option plus fluide, économique et



sûre aux méthodes d'authentification classiques. La mise à l'essai au Canada d'un cadre d'identité numérique par le Conseil canadien de l'identification et de l'authentification numériques (CCIAN) compte parmi le nombre grandissant d'initiatives numériques lancées à l'échelle mondiale. À compter de 2016, le CCIAN a commencé à rédiger un ensemble de normes d'identité et d'authentification numériques de l'industrie nommées collectivement le Cadre de confiance pancanadien (CCP). En 2020, le CCIAN a effectué un premier test avec des acteurs des secteurs public et privé au Canada. Il est devenu évident, pendant la crise sanitaire, qu'un cadre d'identité numérique exhaustif pourrait faciliter la vérification de paiements dans divers contextes, dont ceux du versement de prestations gouvernementales et de la banque sans fil. De plus, un tel cadre pourrait contribuer à l'inclusion financière, car il donnerait à un plus grand nombre de Canadiens l'accès aux renseignements permettant d'établir leur identité. L'identification numérique peut également libérer de certains obstacles les institutions financières qui s'adaptent au recours croissant à la banque sans fil, parce que des identités vérifiées aident à enrayer le vol d'identité et la fraude tout en simplifiant les processus de confirmation de l'identité du client. L'identité numérique peut aussi favoriser la vérification instantanée de l'identité, ce qui sera très utile quand commencera l'ère des paiements en temps réel.



LES PAIEMENTS À LA FINE POINTE DE LA TECHNOLOGIE ET PLUS INTELLIGENTS

D'ici un an ou deux, le déploiement de la 5G et la progression de l'intelligence artificielle (IA)

accéléreront notablement les capacités de traitement des données. Ces technologies promettent de revitaliser le service à la clientèle et d'accélérer la productivité et l'innovation. Tirant de plus en plus parti de l'IA, les entreprises pourront augmenter leur productivité, diminuer leurs coûts, mieux combattre la fraude et susciter l'achat parce qu'ils seront notamment en mesure d'effectuer de meilleures analyses prédictives et suggestions d'achat. De plus, la 5G et l'IA pourront stimuler les ventes liées à l'internet des objets (p. ex. en permettant à une montre intelligente de connaître intuitivement le moment où une ordonnance doit être renouvelée). Ceci pourrait ouvrir la voie à un autre mode de paiement intégré plus intelligent.



LES PAIEMENTS RICHES EN DONNÉES

La norme ISO 20022 de messages pour les paiements électroniques, qui permet d'associer des données plus riches aux transactions, est de plus en plus adoptée dans le monde. En 2015, une étude de Paiements Canada a montré que l'adoption de cette norme, qui donnerait lieu à un usage moindre des chèques, engendrerait des économies totalisant environ 1 milliard de dollars par année.

Paiements Canada lance au pays la norme de messagerie ISO 20022 avec l'appui de l'écosystème des paiements. Les paiements riches en données accéléreront la numérisation des processus de paiements, ce qui permettra notamment aux entreprises canadiennes de réduire le traitement manuel des paiements et, du coup, leurs frais de fonctionnement, tout en voyant leurs bénéfices

augmenter. La norme ISO 20022 favorisera la création de produits de paiement novateurs qui rendront l'expérience de paiement plus aisée et pratique pour les entreprises et les consommateurs.

Pour qu'elle puisse être pleinement avantageuse, la norme ISO 20022 doit être adoptée par le marché international. Paiements Canada continuera à collaborer étroitement avec les intervenants de l'écosystème des paiements pour faire connaître cette norme et en promouvoir l'adoption au Canada.



LA MONNAIE NUMÉRIQUE DE BANQUE CENTRALE

Plusieurs banques centrales à travers le monde, dont la Banque du Canada, considèrent la possibilité d'émettre une monnaie électronique appelée « **monnaie numérique de banque centrale** » (MNBC). La Banque du Canada examine la question au vu de la diminution constante de l'usage de l'argent comptant, qui sert aujourd'hui à moins de 25 pour cent des transactions au pays, et du rôle croissant dans les paiements de monnaies numériques privées, dont les cryptomonnaies stables. Divers éléments doivent être pris en compte quant au lancement d'une MNBC. Paiements Canada suit toujours la situation à l'échelle mondiale et restera en communication étroite avec la Banque du Canada pour connaître l'évolution de sa stratégie d'identification des possibilités et des répercussions liées à une MNBC.



LA GESTION DES RISQUES DE FRAUDE

Partout autour de la planète, on constate une évolution accélérée des modes de paiement et un élargissement des canaux de paiement sans précédent. Et comme on le sait, toute avancée technologique peut entraîner des failles de sécurité. Les possibilités d'attaque informatique et de vol de données et de fonds se multiplient. Les fraudeurs s'adaptent et font preuve d'une créativité qui se renouvelle à mesure que l'écosystème des paiements se complexifie et s'accélère. Cette tendance n'est qu'une facette du casse-tête que les experts de la cybersécurité des paiements doivent résoudre.

Paiements Canada veillera à maintenir la sécurité de ses systèmes, dont elle élargira l'accès. Les règles et fonctionnalités de gestion des risques de fraudes que nous fournissons peuvent faciliter la détection et la prévention d'activités frauduleuses. Conscients de la menace grandissante que représentent les risques de fraude, nous avons, de concert avec les intervenants de l'écosystème des paiements, mis sur pied le Comité directeur de la modernisation face à la fraude, qui se penche sur les questions relatives à la fraude et plus particulièrement sur les meilleures façons d'en atténuer les risques lors du lancement du PTR et d'autres systèmes.

Cadre réglementaire

Paiements Canada fonctionne dans un cadre réglementaire complexe et évolutif. Nous devons établir nos règles et normes en respectant et en anticipant ses exigences. La responsabilité des politiques publiques et de la réglementation relative aux paiements incombe au gouvernement fédéral. Paiements Canada s'efforce d'informer et d'influencer notamment les politiques publiques dans l'intérêt de l'écosystème des paiements national. C'est dans ce sens que nous travaillerons avec des partenaires des secteurs public et privé au cours des cinq années à venir, et ce, en accord avec notre mandat et nos objectifs.



CADRE DE SURVEILLANCE DES PAIEMENTS DE DÉTAIL

La mise en place prévue du cadre de surveillance des paiements de détail (CSPD) devrait remédier au fait que le cadre réglementaire relatif aux paiements de détail du gouvernement fédéral ne reflète pas l'évolution des écosystèmes mondial et intérieur. Le cadre de surveillance permettrait aussi aux fournisseurs de services de paiement qui ne sont pas des institutions financières (FSP non traditionnels) de joindre Paiements Canada et de participer à nos systèmes, ce qui irait dans le sens des objectifs de la *Loi canadienne sur les paiements*. Une surveillance efficace de la conformité aux exigences minimales en matière

de risques empêcherait ces participants d'exposer les systèmes à des risques inutiles.

En vertu du CSPD proposé, la Banque du Canada réglementerait les FSP non traditionnels, uniformisant ainsi la surveillance réglementaire d'un segment du secteur en croissance rapide. Nous comprenons que le gouvernement ait dû reporter l'annonce du projet de loi visant la création du CSPD pour donner la priorité au programme d'aide financière lié à la pandémie de COVID-19. Paiements Canada poursuivra néanmoins son étroite collaboration avec le ministère des Finances et la Banque du Canada afin d'appuyer l'adoption du CSPD. De concert avec l'ensemble du secteur des paiements et le gouvernement fédéral, nous

ferons valoir qu'en élargissant l'accès aux systèmes et d'accueillir un plus grand nombre de participants, ce cadre contribuerait à stimuler la concurrence et l'innovation. Une fois le projet de loi présenté, nous resterons engagés à promouvoir l'instauration du CSPD.



MODIFICATION DE LA LOI CANADIENNE SUR LES PAIEMENTS

Au cours des cinq prochaines années, en plus d'appuyer la mise en œuvre du CSPD, nous continuerons à militer énergiquement en faveur des modifications nécessaires à la *Loi canadienne sur les paiements* pour que Paiements Canada admette d'autres participants, dont des FSP réglementés et des coopératives de crédit locales. Un nombre accru de participants se traduirait par un marché plus vaste, concurrentiel et innovateur capable de répondre aux besoins des consommateurs et des entreprises, et par une économie canadienne à valeur ajoutée. Le déploiement du programme d'aide financière d'urgence en lien avec la crise sanitaire a contraint le ministère des Finances à reporter la consultation sur l'accès élargi aux systèmes de Paiements Canada, mais nous espérons que nous pourrions enfin nous réunir en 2021. Pour que nous puissions profiter des nouvelles possibilités une participation plus nombreuse à nos systèmes et contrer les nouveaux risques qui pourraient menacer l'écosystème des paiements canadien, Paiements Canada recommande aussi que soit modifiée la *Loi canadienne sur les paiements* de sorte que

notre organisation, qui agit de bonne foi, soit mieux protégée à l'égard de toute responsabilité dans le cadre de son mandat d'intérêt public.



OUVERTURE DES SYSTÈMES BANCAIRES

Un peu partout dans le monde, l'ouverture des systèmes bancaires permet aux consommateurs d'utiliser, de déplacer et de partager leurs données bancaires avec des tiers fournisseurs de services fiables pour profiter d'une plus large gamme de services financiers convenant à leurs besoins. Cette facilitation d'un partage plus sûr, transparent et inclusif de données spécifiques peut stimuler l'innovation et la concurrence dans le secteur financier tout en soutenant la position concurrentielle du Canada sur le plan mondial. L'ouverture des systèmes bancaires, appuyée par les lois sur la protection de la vie privée actuelles, favorise la mobilité des données. Nous nous proposons de déterminer, en coopération avec le secteur des paiements, l'incidence potentielle de l'ouverture des systèmes bancaires sur les activités de Paiements Canada, ainsi que les règles, normes, informations et protections nécessaires pour rendre cette ouverture avantageuse pour les Canadiens. En outre, nos membres et les organismes de réglementation du secteur se disent favorables à l'ajout de la fonction de demande de paiements au PTR, l'une de nos mesures concrètes de prise en charge du volet paiements d'un système bancaire ouvert.

STRATÉGIES ET OBJECTIFS

La direction stratégique de la période de planification 2021-2025, qui découle du plan organisationnel de 2020, nous aidera à concrétiser notre vision, à surveiller les tendances en matière de paiements et à gérer nos risques. Pour concrétiser notre vision d'une infrastructure des paiements entièrement modernisée, maintenir la fiabilité des systèmes actuels et mobiliser l'ensemble de l'écosystème des paiements, nous visons les objectifs à long terme suivants :

1. Réaliser des projets visant à améliorer les systèmes de paiements canadiens et à asseoir la position concurrentielle du Canada sur le plan mondial.
2. Exploiter et améliorer les systèmes de paiements actuels conformément à des normes internationales strictes.
3. Soutenir l'écosystème des paiements.

Chacun des objectifs à long terme décrits dans les pages suivantes est assorti d'initiatives planifiées sur cinq ans.

Réaliser des projets visant à améliorer les systèmes de paiements canadiens et à asseoir la position concurrentielle du Canada sur le plan mondial

Depuis une vingtaine d'années, le Système de transfert de paiements de grande valeur (STPGV) et le Système automatisé de compensation et de règlement (SACR) sous-tendent l'économie canadienne.

Le STPGV, communément appelé le système de paiement de gros, est un système de transfert électronique de fonds traitant chaque jour des transactions qui portent sur des centaines de milliards de dollars canadiens, et pour lesquelles le moment du règlement est crucial. Le STPGV est l'un des cinq systèmes désignés par la Banque du Canada en raison de leur importance systémique. En service depuis 1999, il sera remplacé par Lynx, un nouveau système de règlement brut en temps réel en 2021.

Le SACR, que la Banque désigne comme l'un des deux systèmes de paiements importants au pays, est un système de règlement net différé. Il est utilisé pour la compensation des paiements de détail, y compris les effets de paiement sur support papier, les débits et crédits préautorisés, ainsi que les transferts électroniques des petits paiements (tels que les transactions aux points de vente et les transactions aux guichets automatiques). Les obligations de paiement sont compensées dans le SACR et réglées dans le STPGV.



La feuille de route de la modernisation

La modernisation, une initiative qui concerne l'ensemble du secteur, repose sur l'engagement et les investissements des acteurs de l'écosystème des paiements, parmi lesquels on compte des institutions financières, le gouvernement et des organismes de réglementation canadiens. La feuille de route de la modernisation, illustrée ci-dessous, montre l'échéancier où sont indiquées les étapes clé accomplies et à accomplir pour chaque système de paiements visé par le programme de modernisation (c.-à-d. Lynx, le PTR et le système de paiements de détail par lots). Le graphique indique des dates assez certaines (en mauve) et d'autres, provisoires (en gris). Ces dernières seront régulièrement revues et précisées par Paiements Canada, de concert avec des partenaires du programme.

FEUILLE DE ROUTE DE LA MODERNISATION

Parution en décembre 2020



LÉGENDE
 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 (SACR).

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 paiements modernisés.



LYNX

Lynx, le nouveau système de paiements de grande valeur, devrait remplacer le STPGV en 2021. Lynx est un système de règlement brut en temps réel dont le modèle d'évaluation des risques revu, conforme aux normes canadiennes et internationales connexes et entièrement adossé à des garanties.

La première version de Lynx (V1), dont le déploiement est prévu au troisième trimestre de 2021, rendra les paiements de grande valeur effectués au Canada plus sûrs, fiables, cyberrésilients et flexibles grâce à sa technologie, ses règles et ses processus améliorés. La version

suivante (V2), qui devrait être mise en service au quatrième trimestre de 2022, prendra en charge les messages MX ISO 20022.

En prévision du lancement de Lynx en 2021, nous collaborons étroitement avec nos membres et la Banque du Canada pour entamer l'étape de mise à l'essai et confirmer notre approche de mise en œuvre. Nous mettons également la touche finale à la rédaction des politiques, procédures, règles et règlements administratifs requis pour encadrer l'utilisation du système. De plus, nous nous préparons à satisfaire aux exigences de format des messages SWIFT MX (ISO 20022), qui permettront

de joindre aux paiements des données riches. La V2 permettra l'envoi et la réception de messages conformes à la norme ISO 20022 internationale de SWIFT pour les paiements transfrontaliers. Lynx prendra en charge à la fois les formats MT et MX pendant un certain temps.

À partir de 2023, nous continuerons à améliorer le système Lynx pour qu'il reste sûr, fiable et résilient.

LES PAIEMENTS EN TEMPS RÉEL

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.

En 2020, au terme d'un rigoureux processus d'appel d'offres concurrentiel, Paiements Canada a choisi la société **Mastercard Vocalink** comme fournisseur de technologie de compensation et de règlement pour le PTR. Puis en 2021, la société **Interac Corp.** a été sélectionnée en tant que fournisseur de solution d'échange. Nous travaillerons avec nos fournisseurs à la conception et au développement du PTR en 2021. Ce dernier prendra en charge les messages ISO 20022 et l'acheminement par numéro de compte dès son lancement. Les messages ISO 20022 comprendront ceux qui servent à appuyer la fonction de demande de paiement, qui sera mise en place à une date ultérieure. Les tests du secteur auront lieu au cours de la première moitié de 2022, et le PTR entrera en service lors de la deuxième moitié de la même année.

Le ministère des Finances a demandé un accès élargi aux systèmes de paiements de base et l'uniformisation des règles du jeu pour tous les

participants. Une fois que seront en place le CSPD et les modifications à la *Loi canadienne sur les paiements*, qui permettront d'agrandir le bassin de participants à nos systèmes, nous serons en mesure d'offrir l'accès au PTR à un plus grand nombre de participants à l'écosystème, dont les coopératives de crédit locales et les FSP non traditionnels.

Le PTR utilisera un modèle de règlement en temps réel à couverture préalable. Pour les membres de Paiements Canada qui ne sont pas des institutions financières fédérales, l'adoption de ce modèle devrait se traduire par l'accès au système de paiements en temps réel et la possibilité d'y participer.

Comme nous l'avons fait pour Lynx, nous continuerons à collaborer avec nos membres, les intervenants et la Banque du Canada pour assurer le succès du lancement du PTR.

LES PAIEMENTS DE DÉTAIL PAR LOTS

En 2018, Paiements Canada a amélioré le système de paiements de détail par lots en l'adossant à des garanties et en instaurant une troisième période d'échange quotidienne. En 2020, nous avons mis en place des règles appuyant l'accès élargi au Système automatisé de compensation et de règlement (SACR). Puis en décembre de la même année, nous avons actualisé ce dernier et avons accueilli un nouveau partenaire dans l'infrastructure. En 2021, nous commencerons à réfléchir au meilleur moyen d'implanter un modèle d'échange centralisé au Canada.

Exploiter et améliorer les systèmes de paiements actuels conformément à des normes internationales strictes

Pendant que nous nous préparons à lancer de nouveaux systèmes de paiements en 2021 et 2022, nous poursuivrons l'exploitation des systèmes actuels en respectant les normes internationales de sécurité, d'efficacité et d'efficience. Vers la fin du programme de modernisation, nous procéderons à l'intégration et à la mise en service des nouveaux systèmes, c'est-à-dire Lynx et le PTR, et veillerons à ce que le SACR, toujours en place, reste stable et disponible. Nous continuerons à améliorer nos pratiques en matière de sécurité et de résilience, à observer de rigoureux principes de gestion des risques, à investir dans la technologie et à actualiser les règles et les normes qui sous-tendent nos systèmes.



NOS SYSTÈMES ACTUELS

Nos systèmes principaux sont le STPGV et le SACR, et le réseau de services de l'ACP, aussi appelé RSA, compte parmi nos systèmes auxiliaires. En 2020, les systèmes de Paiements Canada ont compensé et réglé des paiements d'une valeur de 108 billions de dollars, soit plus de 427 milliards par jour ouvrable. Parmi les transactions qui passent par ces systèmes et dont les expéditeurs et les destinataires sont des Canadiens et des entreprises canadiennes, on compte des paiements par carte de débit, des débits préautorisés, des dépôts directs, des paiements de factures, des virements et des paiements par chèque.



SYSTÈME DE TRANSFERT DE PAIEMENTS DE GRANDE VALEUR

Le Système de transfert de paiements de grande valeur (STPGV) est un système qui assure le transfert électronique de paiements irrévocables de grande valeur en toute sécurité tout en procurant la certitude de leur règlement. Le STPGV fait partie intégrante du système financier canadien depuis son lancement en 1999, et joue un rôle dans l'application de la politique monétaire de la Banque du Canada.

SYSTÈME AUTOMATISÉ DE COMPENSATION ET DE RÈGLEMENT

Le Système automatisé de compensation et de règlement (SACR), aussi appelé système de paiements de détail par lots, traite des dizaines de millions de transactions chaque jour ouvrable. En service depuis 1984, le SACR assure l'automatisation du règlement et de la compensation des paiements au Canada. Ce système de règlement net différé sert au règlement et à la compensation des effets de paiement électroniques et papier, dont les chèques. Entre 2017 et 2020, dans le cadre du programme de modernisation, le SACR a fait l'objet de plusieurs améliorations, dont des modifications au modèle de risque de crédit et l'intégration d'une troisième période d'échange.

En août 2020 était annoncée une modification au Règlement administratif n° 3 de l'Association canadienne des paiements – instruments de paiement et système automatisé de compensation et de règlement qu'avait proposée Paiements Canada et qui, nous l'espérons, donnera lieu à l'élargissement du bassin d'adhérents du SACR. Cette amélioration devrait favoriser la concurrence et la réduction de la participation par paliers, ce dont nos membres et la population canadienne en général devraient tirer parti. Nous nous attendons à accueillir plusieurs nouveaux adhérents au cours de cette période de planification.

Nous avons, en novembre 2020, effectué l'actualisation technologique du SACR et accueilli un nouveau partenaire technologique. Ces interventions signifiaient pour nos membres une résilience, une sécurité et une fonctionnalité accrues. Nous pouvons aujourd'hui actualiser les technologies sous-tendant l'application du système et sommes mieux en mesure d'appuyer l'intégration des systèmes d'arrière-guichet. Il nous est maintenant aussi plus facile de récolter l'information nécessaire à une évaluation plus efficace des risques opérationnels. Afin de promouvoir l'innovation dans le domaine des paiements, nous continuerons à mettre à jour les règles liées au SACR, dont celles concernant

le gouvernement (règles G), les débits préautorisés (règle H1) et les paiements de factures (règle H6).

PAIEMENTS DE DÉTAIL PAR LOTS

Nous avons poussé notre réflexion sur la nécessité de mettre sur pied un système centralisé et sur les capacités opérationnelles essentielles à une meilleure gestion des risques ainsi qu'à l'élargissement de l'accès au système. C'est dans ce sens que nous collaborons avec la Banque du Canada à l'élaboration d'un plan pluriannuel visant l'avenir des paiements de détail par lots qui englobera les exigences, la définition, les capacités opérationnelles, la conception et la stratégie de mobilisation liées à un nouveau système. Nous espérons arriver à établir en 2021 une vision commune des paiements de détail par lots qui éclairera notre cheminement lors des trois prochaines années.

AUTRES SYSTÈMES : CONNECTIVITÉ, INTÉGRATION, VALIDATION ET RÉPERTOIRES

Parmi nos systèmes auxiliaires, on compte le réseau de services de l'ACP (RSA), le service de validation de fichiers de paiement (SVFP), les interfaces de programmation d'applications (API), le Fichier des institutions financières (FIF) et les numéros d'identification d'entreprises créancières (NIEC).

Le réseau de services de l'ACP (RSA) fournit des services d'infrastructure qui permettent à nos membres de se connecter au STPGV et au SACR pour effectuer l'échange de fichiers de paiement, dont des fichiers de Transfert automatisé de fonds (TAF), d'images de chèques et de données informatisées (EDI). Le RSA permettra à un nombre croissant de

nouveaux participants de se connecter à des systèmes de base ultramodernes comme Lynx et le PTR.

Le SVFP est un service en ligne qui permet de vérifier la conformité des données des paiements test à la norme ISO 20022 et d'autres formats. Des fonctionnalités novatrices s'y ajouteront, dont la validation de fichiers entre banques pour Lynx et possiblement pour le PTR.

Les 20 API que propose actuellement Paiements Canada pour soutenir ses systèmes et services ont été adoptées par nos membres et les abonnés au Fichier des institutions financières. D'autres API seront offertes dès le lancement de Lynx et du PTR.

Le FIF et la base de données des NIEC sont des répertoires électroniques gérés par Paiements Canada qui contiennent respectivement des renseignements et des numéros d'identification d'entreprises financières. Tous deux facilitent l'acheminement des paiements et la gestion des comptes des émetteurs de factures. On prévoit leur apporter des améliorations sur le plan des processus et technologies en vue de favoriser l'essor des canaux libre-service et de rendre les services plus efficaces.

Ces systèmes et services qui permettent la connexion aux systèmes de base de Paiements Canada, dont ils augmentent la fonctionnalité, continueront à évoluer.

LA CYBERSÉCURITÉ

Notre programme de cybersécurité vise à protéger les systèmes de compensation et de règlement nationaux des cyberrisques. Pour ce faire, Paiements Canada



respecte les normes internationales et canadiennes en matière de sécurité de l'information, ce qui inclut la cybersécurité. De plus, nous participons activement à la révision de ces normes afin de garder une longueur d'avance sur les cybermenaces et poursuivons la lutte aux côtés de nos partenaires de l'écosystème. Le panorama des cybermenaces évoluant constamment, la cybersécurité demeurera une priorité lorsque nous appliquerons notre modèle de fonctionnement en matière de sécurité à de nouveaux systèmes de paiements.

Notre système de gestion globale de l'information, nos audits de la sécurité des systèmes et nos contrôles de gestion forment un véritable rempart contre les cyberattaques. Ils nous aideront à améliorer davantage le processus de contrôle de sécurité de nos participants au cours de la période de planification. À partir de 2021, les auditeurs internes des adhérents et adhérents-correspondants de groupe au SACR ainsi que des participants au STPGV confirmeront à Paiements Canada les attestations annuelles, ce qui montrera de manière plus formelle que nos exigences en matière de sécurité sont satisfaites. Nous serons

donc armés d'une véritable assurance indépendante quand nous serons prêts à intégrer de technologies d'un tiers fournisseur au PTR.

Nous poursuivrons le développement des fonctions relatives au cyberrisque et nous efforcerons d'achever l'étape de renforcement de nos mesures de sécurité d'ici la fin de 2022. Nous continuerons à travailler de concert avec des partenaires internes et externes et contribuerons à rendre le secteur des paiements plus résilient en offrant à nos membres des systèmes essentiels mieux protégés et un partage de l'information amélioré.

Au cours de la période de planification, nous travaillerons de près avec la Banque du Canada pour rendre nos systèmes toujours plus cyberrésilients. Il s'agira notamment d'établir une stratégie et un cadre de cyberrésilience. La cybersécurité sera toujours présente dans notre programme de conformité et d'audit, et notre programme de test de cybersécurité restera rigoureux et exhaustif. Enfin, nous apporterons d'autres améliorations à nos processus d'identification, de protection et de contrôle des renseignements.

LA GESTION DES RISQUES

Le programme de gestion des risques d'entreprise de Paiements Canada a été conçu et est mis en œuvre 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 et d'importance systémique. Nous adapterons continuellement nos pratiques selon l'avancement de la modernisation et l'évolution de l'écosystème financier dans son ensemble.

Paiements Canada met actuellement sur pied une culture de la gestion des risques basée sur l'éducation et la formation continues. Nous communiquerons ainsi notre appétit pour le risque à tous les membres du personnel afin qu'ils comprennent bien le rôle qu'ils ont à jouer. La formation sert de complément à la communication relative aux risques et à l'engagement actif de l'organisation envers la gestion des risques. Nous reconnaissons qu'il est possible que nous devions accepter de prendre des risques pour réaliser notre mandat et nos objectifs stratégiques à condition qu'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.
2. Prendre en charge les risques s'ils s'inscrivent dans notre stratégie et s'ils peuvent être compris et gérés.
3. Positionner Paiements Canada et ses systèmes comme des exemples remarquables de résilience dans le secteur financier mondial.

Nous avons l'intention de donner une place prépondérante aux comportements avertis en matière de risques dans nos descriptions de poste, notre code de conduite et nos évaluations du rendement.

Nous implanterons à la grandeur de nos systèmes de paiements un cadre de suivi des risques sur les marchés financiers incluant des indicateurs et des outils d'analyse. Nous pourrions ainsi régulièrement vérifier que les participants pratiquent une gestion des risques conformes aux règles, suivent les tendances et effectuent des simulations de crise et des contrôles ex post. En 2020, nous avons mis au point le cadre de gestion des risques financiers de Lynx et, en 2021, nous devrions faire approuver notre auto-évaluation de la conformité de Lynx aux normes de la Banque du Canada. Paiements Canada concevra aussi un cadre de gestion des risques financiers pour le PTR pour faire en sorte que les participants comprennent ce que sont les risques de liquidité, de crédit et de défaut, et pour définir les outils nécessaires pour les prévenir.

La résilience opérationnelle est un élément clé de notre programme de gestions des risques. Avec Lynx, à compter de 2021, nous exploiterons nos systèmes de paiements de base en étroite collaboration avec des tiers fournisseurs et améliorerons nos pratiques de gestion des risques fournisseurs.



PRINCIPAUX RISQUES

Paiements Canada répartit les risques en cinq catégories : risques opérationnels, risques stratégiques, risques financiers, risques de non-règlement et risques liés à la réputation.

Pour la période de planification, nos cinq principaux risques sont les suivants :

1. Cyberincidents perturbant les systèmes de paiements ou ceux de l'organisation. (Risques opérationnels)
2. Entrave à la santé et au bien-être de nos employés, ainsi qu'à la capacité de l'organisation d'exploiter des systèmes de paiements et de déployer le programme de modernisation, découlant de la pandémie de COVID-19. (Risque opérationnel)
3. 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. (Risque stratégique)
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. (Risque stratégique)
5. Panne majeure et prolongée des systèmes de paiements. (Risque opérationnel)

Soutenir l'écosystème des paiements

Organisation au service du grand public, Paiements Canada fait valoir de façon indépendante les intérêts de ses membres, des entreprises canadiennes, des consommateurs et d'autres intervenants. Notre but est d'être le centre d'excellence en matière de paiements au Canada et de mobiliser l'écosystème par le biais de recommandations, d'initiatives éducatives, de recherches et d'un leadership éclairé. En tenant un rôle actif de facilitateur d'innovation, d'interopérabilité et de changement, nous renforçons l'écosystème des paiements du pays.



Dans les plans organisationnels précédents, nous accordions une attention spéciale à notre programme de modernisation et à son bon déroulement. Pendant la période de planification, nous franchirons toutes les étapes de ce programme pour passer ensuite à la mise en œuvre des nouveaux systèmes. Une fois Lynx et le PTR en place, nous nous pencherons sur les paiements transfrontaliers, les systèmes bancaires ouverts, les monnaies numériques de banque centrale et les exigences liées à un système centralisé de paiements de détail par lots.

Durant la période de planification, nous resterons ouverts aux possibilités de collaborer avec d'autres acteurs de l'écosystème et de promouvoir l'exploitation efficace et sûre des systèmes de paiements nationaux, ainsi que le développement de modes et de technologies de paiement novateurs. Nous saisirons l'occasion de dialoguer et de coopérer avec d'autres acteurs de l'écosystème, notamment au cours des conférences du **SOMMET** annuel de Paiements Canada, lors de forums qui ont pour thèmes des questions touchant l'écosystème des paiements dans son ensemble et qui suscitent l'engagement, et en prenant part à des activités mettant en valeur notre expertise ici et à l'étranger. Bien que l'édition 2020 de la version présentielle du SOMMET ait été annulée à cause de la crise sanitaire, nous avons pu organiser un nombre de séances virtuelles. Nous ferons de même en 2021.

L'intégration de nouveaux systèmes de paiements exercera un effet catalytique dans la transformation du commerce de gros au sein du secteur financier canadien. La nouvelle réglementation subséquente aura une incidence sur le bassin de participants, les

systèmes et les règles de Paiements Canada. Nous continuerons à étendre notre portée et notre influence par le biais de campagnes de communication et de mobilisation. À ces fins, nous nous poserons en experts pour favoriser l'harmonisation et la croissance du secteur.

On compte, parmi les initiatives de Paiements Canada qui ont suscité l'appui et la mobilisation des acteurs de l'écosystème, notre travail visant la diminution du nombre de chèques émis et traités au pays. Quant à elle, l'initiative de réduction d'émission de chèques déployée par le gouvernement en réaction à la pandémie de COVID-19 a reçu le soutien actif de bon nombre d'intervenants de l'écosystème. Elle est portée par l'élan créé par la conversion des chèques liés aux programmes d'aide fédéraux en dépôts directs. Elle est destinée à offrir aux consommateurs et aux entreprises du Canada un mode de paiement plus rapide et sûr, à rendre le traitement des paiements plus efficace et à diminuer les coûts de fonctionnement dans tout l'écosystème.



Lancé en 2020, notre programme de modernisation se poursuivra jusqu'en 2022. Il se distingue par le fait qu'il est financé par nos membres, avec qui nous avons déterminé les résultats escomptés.

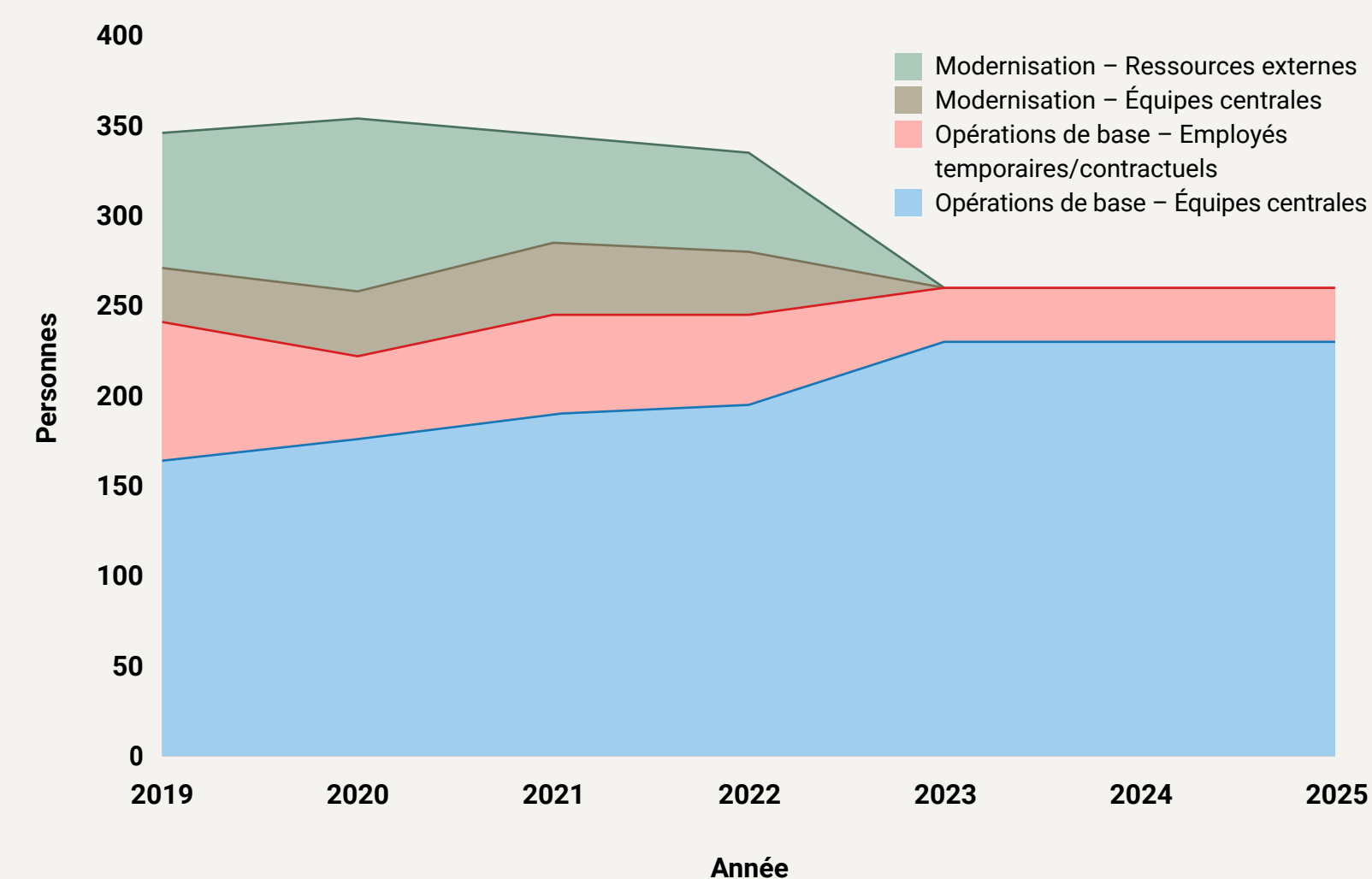
STRATÉGIES SOUS-JACENTES

La mise en œuvre de nos plans requiert une stratégie de gestion des ressources englobant notre équipe, les technologies derrière toutes nos activités et une stratégie financière solide.

Notre équipe

Nous continuerons à préparer notre organisation à l'exploitation de nos nouveaux systèmes de paiements avec le concours des ressources nécessaires. Le graphique intitulé « 2019-2025 : Planification du personnel (chiffres réels et prévus) » illustre l'évolution de notre processus de recrutement de 2019 à 2025. Notre effectif diminuera à mesure que les nouveaux systèmes au cœur du programme de modernisation seront déployés pour assurer les opérations de base. Il devrait se stabiliser à environ 260 postes d'ici 2025, alors que trois systèmes de paiements seront en service.

2019-2025 : Planification du personnel (chiffres réels et prévus)



Pour constituer l'équipe qu'il nous faut, nous avons défini une stratégie basée sur l'attraction, le perfectionnement et la fidélisation de personnes talentueuses pour composer un personnel diversifié. La diversité est l'un des piliers de notre stratégie de gestion des ressources humaines, car un effectif fort et plus inclusif est une source plus riche de points de vue et d'idées. Nous continuerons à maintenir un personnel qui reflète le marché du travail canadien. Et pour que nos employés se perfectionnent, nous créerons toujours pour eux des programmes éducatifs qui auront notamment pour sujet les paiements, le développement des aptitudes au leadership et la communication efficace.

La crise sanitaire nous a donné l'occasion de réfléchir au milieu de travail de l'avenir, exercice qui concorde avec notre objectif stratégique : le mieux-être et la mobilisation des employés. Nous continuerons à déterminer et à mettre en place des arrangements de travail souples afin d'attirer et de fidéliser les employés tout en encourageant fortement le dévouement et la productivité. Nous étudions également des manières de favoriser le bien-être physique et mental de notre effectif. Ces initiatives renforceront notre culture et nous conféreront encore plus de valeur aux yeux des employés actuels et des candidats à l'embauche.

Technologies

En tant que fournisseur de systèmes de paiements d'importance systémique pour le marché financier, Paiements Canada est en mesure d'actualiser la technologie nécessaire à la sécurité et à la fiabilité de nos services de paiements. Notre stratégie consiste à remplacer le STPGV par Lynx en 2021, puis à mettre le PTR en place en 2022. Nous serons heureux de voir évoluer nos partenariats stratégiques et relations de travail avec les personnes qui contribuent à la mise en œuvre et à l'exploitation des nouveaux systèmes de paiements.

La stratégie technologique de Paiements Canada vise une migration continue vers un modèle d'entrepôt de données infonuagique centralisé. Elle comporte le remplacement de notre système de gestion intégrée (SGI) qui devrait commencer en 2022 et l'évolution constante de notre plateforme API infonuagique intégrée qui offre des services technologiques de pointe et facilite la connexion aux systèmes de Paiements Canada.

Finances

Notre plan financier établi quinquennal détaille les ressources financières nécessaires à l'exploitation de systèmes de base stables et solides et à la concrétisation de notre programme de modernisation de l'infrastructure de compensation et de règlement du Canada. Paiements Canada est un organisme sans but lucratif entièrement financé par ses membres. Nos revenus sont protégés et assurés en raison du fait que les grandes institutions financières fédérales, dont l'adhésion est obligatoire, doivent financer nos activités.

La crise sanitaire qui a frappé le pays a causé une diminution importante de nos volumes de transactions. Devant un déclin de nos revenus provenant des frais de transaction, nous avons mis en place des mesures de limitation des coûts qui ont donné lieu à des gains d'efficacité dans l'ensemble de l'organisation. Forts de ce que nous aurons appris et du processus mis en œuvre pour économiser, nous poursuivrons la révision et l'optimisation de notre structure de coûts.

RÉSULTATS D'EXPLOITATION – REVENUS

Au cours de la prochaine période de planification quinquennale, nous prévoyons une augmentation de nos revenus découlant du déploiement des nouveaux systèmes de paiements. Ces revenus proviendront des frais de transaction nécessaires à l'exploitation des systèmes et des frais de remboursement de la dette associée au programme de modernisation.

Lynx entrera en service lors du troisième trimestre de 2021. Les frais de transaction associés au STPGV resteront inchangés jusqu'à la fin de l'année, et nous commencerons en 2022 à facturer aux participants à Lynx les frais de fonctionnement et les frais de remboursement de la dette. Pour Lynx, les frais de transaction seront basés sur le volume et la valeur combinés des transactions acheminées et reçues par les participants. Selon nos prévisions, les frais annuels d'exploitation du système Lynx totaliseront entre 42 et 44 millions de dollars.

Nous commencerons à percevoir les frais liés au nouveau PTR dès la date du lancement, dans la seconde moitié de 2022. Le plan organisationnel indique que ce système générera des revenus de 21 millions de dollars en 2022, ce qui représente la moitié d'une année d'exploitation. Selon nos prévisions, les revenus pour le PTR s'élèveront à 47 millions de dollars en 2023, 54 millions en 2024 et 60 millions en 2025. Cette croissance des revenus est directement attribuable au volume de transactions qui devraient être traitées par le PTR.

Les frais applicables au SACR resteront les mêmes pour les effets de paiement envoyés et reçus. Le plan financier quinquennal entrevoit de revenus tirés du SACR atteignant de 24 à 28 millions de dollars.

La facilité de prêt à vue servira à financer les nouveaux systèmes issus du programme de modernisation jusqu'à leur mise en service. En 2021, nous négocierons un prêt à terme pour la portion de la facilité de prêt à vue réservée à Lynx. Le remboursement de ce prêt commencera en janvier 2022 et s'étalera sur 10 ans. Nous estimons qu'environ 190 des 250 millions de dollars qui constituent notre facilité de crédit et sont réservés au système Lynx seront remboursés par le biais d'un supplément inclus dans les frais de transaction de chaque système. Les frais perçus auprès des membres pour couvrir le remboursement du prêt auront une incidence notable sur nos revenus.

(en millions de dollars)

REVENUS

Frais liés au STPGV – Exploitation	31	30	30	–	–	–	–
Frais liés au STPGV – Réserve	2	4	2	–	–	–	–
Frais liés au SACR – Exploitation	21	18	20	24	26	27	28
Frais liés au SACR – Réserves	3	3	2	2	–	–	–
Frais de services communs et autres revenus	11	7	11	10	10	9	10

Revenus – Systèmes actuels

Frais liés à Lynx – Exploitation	–	–	–	42	41	42	44
Frais liés à Lynx – Réserve	–	–	–	4	–	–	–
Frais liés au PTR – Exploitation	–	–	–	21	47	54	60
Frais liés au PTR – Réserve	–	–	–	2	5	5	5

Revenus – Nouveaux systèmes

Frais liés à Lynx – Charges de remboursement du prêt	–	–	–	20	20	20	20
Frais liés au PTR – Charges de remboursement du prêt	–	–	–	2	3	3	15
Frais liés au SACR – Charges de remboursement du prêt	1	2	2	2	2	2	1
Améliorations et innovations à venir	–	–	–	–	5	5	5

Revenus – Remboursement des prêts et améliorations à venir

	1	2	2	24	30	30	41
--	---	---	---	----	----	----	----

Total des revenus

	CHIFFRES RÉELS		PRÉVISIONS				
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
REVENUS							
Frais liés au STPGV – Exploitation	31	30	30	–	–	–	–
Frais liés au STPGV – Réserve	2	4	2	–	–	–	–
Frais liés au SACR – Exploitation	21	18	20	24	26	27	28
Frais liés au SACR – Réserves	3	3	2	2	–	–	–
Frais de services communs et autres revenus	11	7	11	10	10	9	10
Revenus – Systèmes actuels	68	62	65	36	36	36	38
Frais liés à Lynx – Exploitation	–	–	–	42	41	42	44
Frais liés à Lynx – Réserve	–	–	–	4	–	–	–
Frais liés au PTR – Exploitation	–	–	–	21	47	54	60
Frais liés au PTR – Réserve	–	–	–	2	5	5	5
Revenus – Nouveaux systèmes	–	–	–	69	93	101	109
Frais liés à Lynx – Charges de remboursement du prêt	–	–	–	20	20	20	20
Frais liés au PTR – Charges de remboursement du prêt	–	–	–	2	3	3	15
Frais liés au SACR – Charges de remboursement du prêt	1	2	2	2	2	2	1
Améliorations et innovations à venir	–	–	–	–	5	5	5
Revenus – Remboursement des prêts et améliorations à venir	1	2	2	24	30	30	41
Total des revenus	69	64	67	129	159	167	188

RÉSULTATS D'EXPLOITATION – DÉPENSES

La présente période de planification verra le budget d'exploitation total, incluant les réserves et les dépenses de modernisation, passer de 108 millions de dollars en 2021 à 173 millions en 2025. Cette augmentation est attribuable aux coûts associés à notre partenaire technologique stratégique pour le système Lynx, au nouveau système de paiements en temps réel et aux charges d'intérêts du prêt de modernisation. La provision de 5 millions de dollars destinée à l'amélioration de nos systèmes de paiements figure dans les prévisions de 2023 à 2025.



(en millions de dollars)

REVENUS

DÉPENSES

Ressources humaines
Services technologiques
Services professionnels
Frais généraux et coûts d'administration

Dépenses de fonctionnement de base

Coût différentiel associé à Lynx
Dépenses de fonctionnement du PTR
Programme de modernisation
Améliorations et innovations à venir

Coût différentiel associé au système

Charges d'intérêts sur le prêt de modernisation
Dépréciation

Intérêts et dépréciation

Total des dépenses

Excédent/(déficit)

Transfert (à)/de la réserve de stabilisation des frais

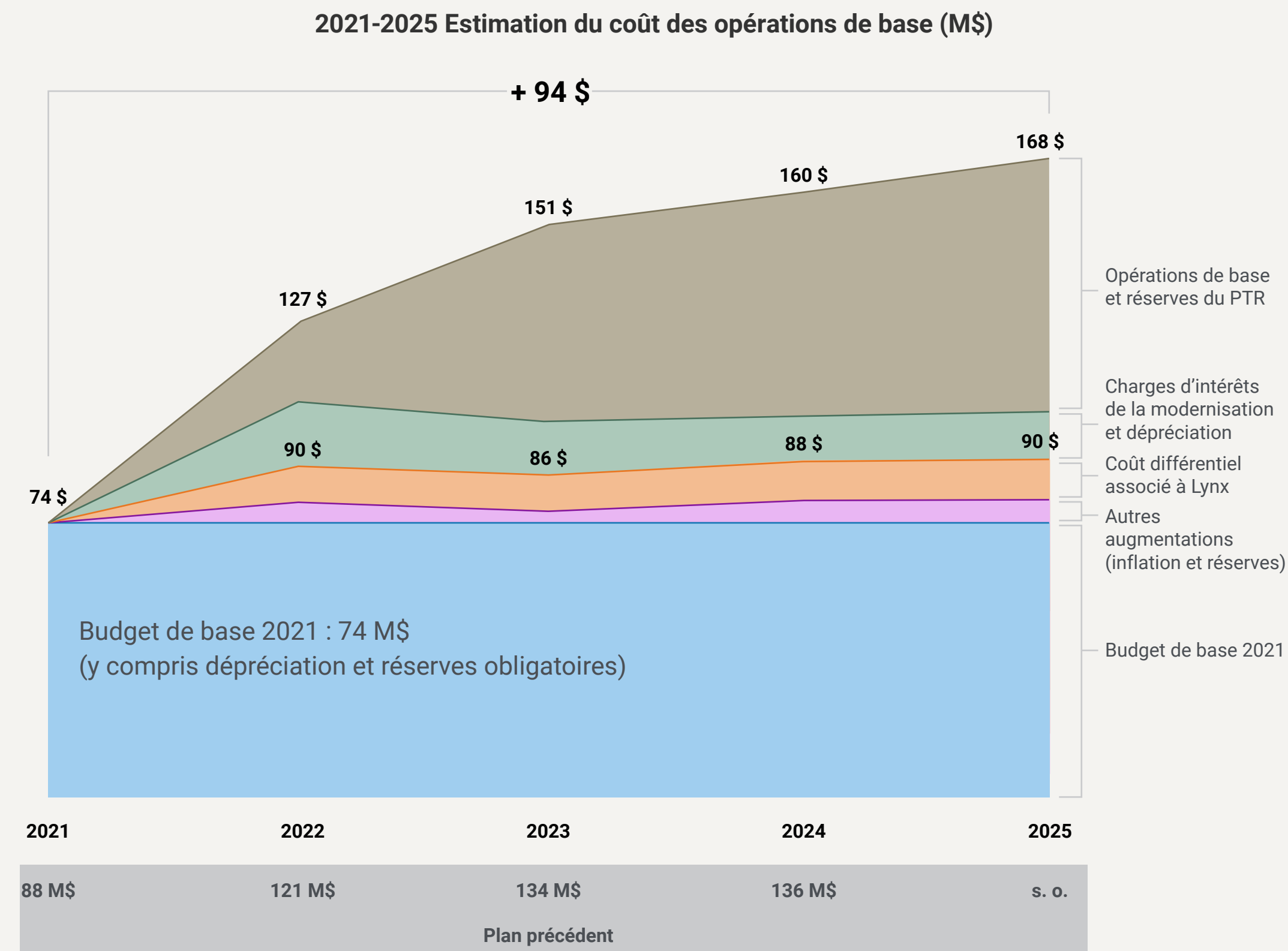
Excédent net/(déficit) après transferts de réserve

	CHIFFRES RÉELS		PRÉVISIONS				
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
REVENUS	69	64	67	129	159	167	188
DÉPENSES							
Ressources humaines	27	28	31	33	35	37	38
Services technologiques	12	10	14	15	15	16	16
Services professionnels	9	5	5	4	5	5	5
Frais généraux et coûts d'administration	9	9	10	10	9	9	10
Dépenses de fonctionnement de base	57	52	60	62	64	67	69
Coût différentiel associé à Lynx	–	–	–	12	11	10	11
Dépenses de fonctionnement du PTR	–	–	–	21	47	54	60
Programme de modernisation	24	29	34	35	–	–	–
Améliorations et innovations à venir	–	–	–	–	5	5	5
Coût différentiel associé au système	24	29	34	68	63	69	76
Charges d'intérêts sur le prêt de modernisation	–	–	–	6	7	7	6
Dépréciation	3	3	10	18	17	17	17
Intérêts et dépréciation	3	3	10	24	24	24	23
Total des dépenses	84	84	104	154	151	160	168
Excédent/(déficit)	(15)	(20)	(37)	(25)	8	7	20
Transfert (à)/de la réserve de stabilisation des frais	(6)	(7)	(4)	(2)	(5)	(5)	(5)
Excédent net/(déficit) après transferts de réserve	(21)	(27)	(41)	(27)	3	2	15

SOMMAIRE DES DÉPENSES ASSOCIÉES AUX OPÉRATIONS DE BASE

Les dépenses associées aux opérations de base de Paiements Canada englobent notamment les employés permanents et contractuels, l'infrastructure (c'est-à-dire le matériel informatique et les contrats de service), les installations et l'administration.

Les dépenses associées aux opérations de base passeront de 74 millions de dollars en 2021 à 168 millions en 2025, comme illustré dans le graphique intitulé « 2021-2025 : Estimation du coût des opérations de base ».



Les coûts des opérations de base devraient être relativement stables et totaliser quelque 74 millions de dollars annuellement (voir la partie bleue du graphique à gauche). Toutefois, lorsque les nouveaux systèmes entreront en service, nos coûts augmenteront considérablement en raison des dépenses suivantes :

- Coûts supplémentaires associés à Lynx (c'est-à-dire au partenaire technologique) – section orange du graphique.
- Intérêt associé au prêt contracté pour le programme de modernisation et dépréciation du nouveau système de paiements – section verte du graphique.
- Coûts supplémentaires associés au nouveau système (PTR) – section en brun clair du graphique.

- Paiements en temps réel (PTR) :** Le nouveau système de paiements en temps réel amènera une hausse des coûts annuels de fonctionnement d'environ 47 millions de dollars en 2023 et allant jusqu'à 60 millions de dollars d'ici 2025. Ceci s'explique par les augmentations anticipées du volume de transactions qui seront traitées par ce système. Ces coûts reflètent les coûts estimatifs internes directs (p. ex. les salaires, les frais généraux et les coûts d'administration) et les coûts estimatifs liés à la technologie, et ce, pour les fonctions de compensation, de règlement et d'échange. Les coûts de fonctionnement du PTR seront annulés par les revenus tirés des frais de PTR. On prévoit qu'à partir de 2022, nos coûts annuels augmenteront d'environ 4 millions de dollars. Cette augmentation tient compte des réserves obligatoires exigées par la Banque du Canada pour le PTR et de la réserve obligatoire de stabilisation des frais instituée par Paiements Canada.
- Charges d'intérêts de la modernisation et dépréciation :** La mise en service des systèmes marquera le début de l'ajout des charges d'intérêts de quelque 6 millions de dollars par année à notre budget de fonctionnement. La dépréciation s'accroîtra à la suite du déploiement de Lynx et devrait représenter une augmentation de nos coûts de fonctionnement d'environ 17 millions de dollars.
- Coûts annuels de fonctionnement supplémentaires de Lynx :** Le partenariat technologique stratégique établi pour Lynx représente des coûts ajoutés de l'ordre de 10 à 12 millions de dollars, outre les coûts de licence et de soutien.
- Autres augmentations :** Exception faite des répercussions de la mise en œuvre des nouveaux systèmes, les coûts de fonctionnement de base devraient être stables au cours de la période de planification. Nous prévoyons que l'inflation et toute autre augmentation de coûts (p. ex. la majoration de la réserve du SACR) n'auront qu'une incidence minimale.

ACTIF

Notre actif se compose principalement de deux éléments : des réserves sous la forme de placements liquides, comme l'exige la Banque du Canada, pour appuyer l'exploitation des systèmes de paiements en période de crise; et la technologie associée aux systèmes de paiements. Il atteindra un équilibre maximal en 2022, lorsque Lynx et le PTR entreront en service. Durant le reste de la période de planification, c'est-à-dire de 2023 à 2025, notre actif diminuera en raison de la dépréciation liée à Lynx.

PASSIF

Le passif, tout spécialement le prêt à vue, atteindra un sommet en 2022, puis diminuera à mesure que le principal sera remboursé.

DÉPENSES EN IMMOBILISATIONS

Les dépenses en immobilisations quinquennal reflètent le coût estimatif de l'achèvement et du déploiement de Lynx. Après 2023, les investissements tiennent compte du développement continu de nouvelles infrastructures de paiements et des légères améliorations apportées aux systèmes déjà en service.

(en millions de dollars)	CHIFFRES RÉELS		PRÉVISIONS				
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
DÉPENSES EN IMMOBILISATIONS							
Opérations de base	4	6	–	2	2	2	2
Programme de modernisation	39	44	42	6	–	–	–
Total des dépenses en immobilisations	43	50	42	8	2	2	2



RÉSULTATS FINANCIERS RÉELS ET PRÉVUS

L'actif a totalisé 197 millions de dollars en 2020, alors que le plan organisationnel 2020-2024 prévoyait 204 millions

Cet écart est attribuable :

- Au facteur temps : les coûts liés aux fournisseurs pour le PTR qui devaient être rentabilisés en 2020 deviennent maintenant des coûts de fonctionnement à partir de 2021. De manière générale, les coûts de conception du PTR ne seront plus considérés comme des dépenses d'immobilisations, mais comme des coûts de fonctionnement.
- À un déclin de trésorerie découlant d'une baisse des revenus. Cette dernière s'explique par l'annulation du SOMMET en 2020 et par des volumes de transactions moindres que prévu pour le SACR, deux des répercussions de la pandémie de COVID-19.

Le passif pour 2020 a totalisé 233 millions de dollars, soit 8 millions de moins que ce

que prévoyait le plan organisationnel 2020-2024. Cet écart est attribuable à :

- Une utilisation finalement moindre du prêt à vue pour le programme de modernisation qui a donné lieu à un solde moindre que prévu.
- Des comptes fournisseurs moindres pour les opérations de base et le programme de modernisation.

Les revenus se sont élevés à 64 millions de dollars en 2020, alors qu'on en avait prévu 70. L'écart de 6 millions est attribuable à l'annulation du SOMMET 2020 et à la baisse des revenus tirés des frais de transaction provoquée par la crise sanitaire.

Les dépenses se sont élevées à 84 millions de dollars en 2020, soit 2 millions de moins que prévu. L'écart est attribuable à une diminution des dépenses et à un contrôle des coûts.

RÉSULTATS PAR RAPPORT AU PLAN

Moderniser le système de paiements canadien

RÉSULTATS ESCOMPTÉS

Avancement du programme de modernisation qui nous permettra de réaliser notre vision d'un système de paiements rapide, flexible et sûr qui favorise l'innovation et assoit la position concurrentielle du Canada.

État d'avancement : légende

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

PRINCIPALES INITIATIVES

ÉTAT

AVANCEMENT EN 2020

Mettre Lynx en service en conformité avec les normes internationales de gestion des risques et d'exploitation afin d'assurer une interopérabilité.



Les cibles approuvées ayant trait à Lynx ont été atteintes en 2020. Elles incluaient :

- La mise en place du cadre de gestion des risques financiers de Lynx, revu par les membres et la Banque du Canada.
- L'achèvement de la conception de la solution Lynx et le lancement de la V1.
- Fin des étapes de mise à l'essai effectués par les acteurs du secteur, de formation et d'évaluation du niveau de maturité technologique.
- Fin des tests en interne et de la mise en œuvre du modèle opérationnel de Lynx (approche itérative avec plan de capacité).

Fournir au Canada des capacités de paiements en temps réel riches en données qui répondent aux besoins des écosystèmes national et international.



Les travaux liés au PTR ont bien progressé pendant l'année. On compte parmi les jalons importants :

- Le lancement de la demande d'offres de services pour le PTR, la sélection de deux fournisseurs pour la compensation, le règlement et l'échange.
- La signature du contrat (plus tard que prévu) avec le fournisseur de la technologie de compensation et de règlement. Produit livré, mais après l'échéance initialement fixée.
- La suite des négociations avec le fournisseur de la technologie d'échange destinée à appuyer le PTR. En raison de la prolongation du processus de demande d'offres de services, l'entente de service n'a pas été conclue avant la fin de l'année. Le produit sera livré plus tard que prévu.
- Début de l'étude d'impact avec les institutions financières membres et la Banque du Canada, consultation publique et rédaction des documents relatifs à la participation au système.

Exploiter et améliorer les systèmes actuels

RÉSULTATS ESCOMPTÉS

Conformité, avec les normes internationales de sécurité, d'efficacité et d'efficience, de nos systèmes de compensation et de règlement des paiements actuels ainsi que des règles et normes qui les sous-tendent.

État d'avancement : légende

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




PRINCIPALES INITIATIVES	ÉTAT	AVANCEMENT EN 2020
Assurer l'excellence opérationnelle et la fiabilité des systèmes.	✓	<ul style="list-style-type: none"> i. Atteinte de la cible de disponibilité du SACR, du STPGV et du RSA à chaque trimestre. ii. Virage infonuagique de 50 pour cent de tous les systèmes internes avant la fin de l'année. iii. Production de tous les tableaux de bord au cours de l'année. iv. Atteinte de toutes les cibles relatives à l'adoption de la plateforme API infonuagique. v. Mise en disponibilité des API, incluant les versions d'essai pour Lynx et le PTR.
Poursuivre le travail sur la gestion des risques, en mettant l'accent sur la cybersécurité.	✓	<ul style="list-style-type: none"> i. Atteinte de toutes les cibles ayant trait à la sécurité des systèmes avant la fin de l'année. ii. Dépassement des cibles liées à la gestion des risques en raison : i) de meilleurs indicateurs concernant la stratégie en matière de risque et l'appétit pour le risque; ii) d'une solide gestion du changement liée aux outils évolués (p. ex. taxonomie des risques, appétit pour le risque et évaluation des risques); iii) de la poursuite de nos activités pendant une crise sanitaire prolongée; iv) de l'amélioration de la communication des risques à l'externe; et v) d'une formation à la gestion des risques offerte au personnel en plus des autres formations. iii. Audit terminé et toutes les constatations principales validées avant la fin de l'année.
Attirer et garder les employés talentueux dans nos rangs et leur permettre de se perfectionner.	✓	<ul style="list-style-type: none"> i. Atteinte de toutes les cibles ayant trait aux ressources humaines avant la fin de l'année. ii. Implication soutenue des employés, comme le démontre l'indicateur d'engagement du personnel. iii. Création du Comité diversité, inclusion et mieux-être, qui a été actif au cours de l'année. iv. Mise sur pied d'un plan de relève dirigeante avant la fin de l'année.
Gestion prudente et transparente des ressources financières.	✓	<ul style="list-style-type: none"> i. Atteinte de toutes les cibles relatives à la gestion prudente du budget des opérations de base. ii. Application de mesures de limitation des coûts en raison de la baisse de revenus liés aux transactions causée par la pandémie de COVID-19 et constatation de gains d'efficacité à la grandeur de l'organisation. iii. Publication régulière des résultats financiers trimestriels aux membres; on ne nous a demandé aucune information supplémentaire. iv. Aucune lacune importante signalée en lien avec les contrôles internes en matière de rapports financiers.

Faciliter l'interopérabilité et l'innovation dans l'écosystème des paiements

RÉSULTATS ESCOMPTÉS

Mobiliser les écosystèmes financier et entrepreneurial pour faire accélérer ensemble le progrès des paiements dans l'intérêt de tous les Canadiens.

État d'avancement : légende

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

PRINCIPALES INITIATIVES

ÉTAT

AVANCEMENT EN 2020

Être le centre d'excellence en matière de paiements au Canada et mobiliser l'écosystème par l'éducation, la recherche et le leadership éclairé.



Les cibles associées à cette initiative qui ont été atteintes sont :

- i. Le lancement, en collaboration avec la NACHA, du site Web du programme international d'agrément en paiements.
- ii. L'avancement notable de la rédaction et de la collecte de documents sur les paiements dans le monde. Cependant, la crise sanitaire nous a empêchés de réunir autant de contenu que prévu.
- iii. Les cours du programme international et l'examen d'agrément ont été reportés à cause de la pandémie.
- iv. Le lancement du programme interne portant sur les principes fondamentaux des paiements au Canada et des quatre premiers modules d'apprentissages destinés aux employés.
- v. La présentation de résultats de recherches sur divers sujets (p. ex. les paiements riches en données, l'accès des membres aux systèmes, les paiements transfrontaliers, ISO 20022 et les systèmes bancaires ouverts) sous forme numérique (Web, baladodiffusions, conférences et entrevues en ligne).

Accompagner nos membres et les intervenants du secteur dans cette transformation, répondre à la demande de systèmes de paiements modernes et acquérir puis maintenir la confiance en notre capacité à livrer la marchandise.



- i. Nous avons continué à acquérir puis à maintenir la confiance des membres et des intervenants, objectif que nous avons rempli selon nos sondages.
- ii. La pandémie de COVID-19 nous a empêchés d'atteindre certains objectifs. Malgré les efforts que nous avons déployés pour mettre en valeur le Service de validation des fichiers de paiement (SVFP), nous n'avons pas pu intégrer de nouvelles institutions financières avant la fin de l'année parce que les membres ont revu leurs priorités au cours des mois.
- iii. La participation d'un important organisme public à une étude de cas ou une démonstration de faisabilité concernant la mise en œuvre de systèmes de paiements modernes (cas d'usage de la norme ISO 20022) a été reportée à cause du manque de disponibilité de partenaires externes (c.-à-d. l'ARC et le receveur général du Canada).

Annexes

- i. Conseil d'administration
- ii. Équipe de direction
- iii. Équipe de direction des opérations
- iv. Comité consultatif des membres
- v. Comité consultatif des intervenants

I. Conseil d'administration de Paiements Canada

NOM	POSTE	INSTITUTION FINANCIÈRE
Eileen Mercier	Présidente et administratrice indépendante	
Malcolm Knight	Vice-président, président du Comité des risques et administrateur indépendant	
David T. Barnard	Administrateur indépendant	
Tracey Black	Présidente et chef de la direction	
Susan Doniz	Présidente du Comité des ressources humaines et de la rémunération et administratrice indépendante	
Garry Foster	Président du Comité de l'audit et des finances et administrateur indépendant	
Lib Gibson	Administratrice indépendante	
Susan Hawkins	Administratrice membre	Banque TD
Mike Henry	Administrateur membre	Banque Scotia
John Landry	Administrateur membre	Citibank
Rob Paterson	Administrateur membre	CS Alterna Bank
Kevin Patterson	Administrateur membre	CIBC
John Sheridan	Administrateur indépendant	

ii. Équipe de direction de Paiements Canada

NOM	POSTE
Tracey Black	Présidente et chef de la direction
Anne Butler	Chef des relations extérieures et juriste
John Cowan	Chef des technologies et de l'exploitation
Peter Dodic	Dirigeant principal de la gestion des risques
Andrew McFarlane	Directeur général, Modernisation

iii. Équipe de direction des opérations

NOM	POSTE
Kristina Logue (présidente)	Directrice des finances
Brendan Carley*	Directeur des affaires réglementaires
Cyrielle Chiron	Chef de la stratégie
Andrew Holyome	Directeur principal, Produits de paiement
Martin Kyle	Dirigeant principal de la sécurité de l'information
Janet Lalonde	Directrice principale, PTR
Michaela McBean	Directrice principale de l'efficacité organisationnelle
Stephanie Mould*	Chef, Conformité et protection de la vie privée

*Membre intérimaire de l'équipe de direction des opérations.

Annexes

- i. Conseil d'administration
- ii. Équipe de direction
- iii. Équipe de direction des opérations
- iv. Comité consultatif des membres
- v. Comité consultatif des intervenants

iv. Comité consultatif des membres de Paiements Canada

NOM	INSTITUTION FINANCIÈRE
Christine Hunter (présidente)	Banque TD
Ryan Rabin (vice-président)	ATB
Megan Jones	Banque Canadian Tire
Vlad Ahmad	Banque Canadienne de l'Ouest
Carol Brigham	Banque du Canada
Kartik Kamat	Banque Équitable
Jennifer Ogdon	Banque HSBC Canada
Patrice Roy	Banque Nationale du Canada
Lisa Lansdowne-Higgins	Banque Royal du Canada
Dougal Middleton	Banque Scotia
Derek Vernon	BMO
Sue Whitney	Central 1
Jason Behamdouni	CIBC
John Davis	Citibank Canada
Nancy McNeill	Coast Capital
Matthew Parker-Jones	JPMorgan Chase, National Association
Patrice Dagenais	La Fédération des caisses Desjardins du Québec
John Pals	Peoples Trust Company
Eileen Dignen	PNC Bank
Sean Goldrick	Wells Fargo

v. Comité consultatif des intervenants de Paiements Canada

NOM	ORGANISATION
David Chance (président)	Fiserv
Brent Mizzen (vice-président)	Association canadienne des compagnies d'assurances de personnes
Shemina Jiwani	AscendantFX Capital
Wayne Ralph	Caisse canadienne de dépôt de valeurs limitée
John Sheridan	Conseil d'administration de Paiements Canada
Don Mercer	Conseil des consommateurs du Canada
Jasmin Guénette	Fédération canadienne de l'entreprise indépendante
Sue Britton	FinTech Growth Syndicate
Erika Peterson	Google Payments
Vacant	Hydro-Québec
Ilinca Vetra	Intact Corporation financière
Elena Litani	KOHO
Tracy Lagasse	Microsoft
Jean Hope	Ministère des Finances de la Colombie-Britannique
Wayne Pommen	Paybright
Katja Lehr	PayPal
Jean-Pierre Blais	Services publics et Approvisionnement Canada
Donna Kinoshita	Symcor
Josh Rowat	TransferWise

BUREAU D'OTTAWA

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

BUREAU DE TORONTO

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

613 238-4173

info@paiements.ca

paiements.ca