
CADRE ORGANISATIONNEL

Introduction

Ce cadre organisationnel donne un aperçu du cadre de gouvernance établi pour Paiements Canada. Il définit les rôles et les responsabilités du conseil d'administration, de son président, et du président et chef de la direction.

La mission de Paiements Canada est établie par la Loi canadienne sur les paiements ("la Loi CP") comme suit :

- Établir et mettre en œuvre des systèmes nationaux de compensation et de règlement, ainsi que d'autres arrangements pour effectuer ou échanger des paiements;
- Favoriser l'interaction de ses systèmes et arrangements avec d'autres systèmes et arrangements relatifs à l'échange, la compensation et le règlement de paiements;
- Favoriser le développement de nouvelles technologies et méthodes de paiement.

Dans la poursuite de sa mission, Paiements Canada devra veiller à l'efficacité, à la sécurité et à la viabilité de ses systèmes de compensation et de règlement en tenant compte des intérêts des utilisateurs.

Mandat du conseil d'administration

(a) Conseil d'administration et comités du conseil

Le conseil d'administration est établi en vertu de la Loi CP. Il est chargé de diriger et de gérer les affaires de Paiements Canada. La Loi CP exige que le conseil d'administration établisse un comité des candidatures chargé de trouver et de proposer des candidats qualifiés pour l'élection des administrateurs. Le conseil d'administration peut constituer d'autres comités permanents ou spéciaux composés des personnes qu'il estime indiquées et, sous réserve des règlements administratifs, déléguer à ses comités les pouvoirs et les fonctions qu'il estime indiqués.

Il y a actuellement quatre comités permanents du conseil d'administration, dont les fonctions et les responsabilités sont énoncées dans un mandat distinct :

-
- Comité de gouvernance et de sélection
 - Comité de l'audit et des finances
 - Comité des ressources humaines et de la rémunération
 - Comité des risques

(b) Comités consultatifs

La Loi CP exige que le conseil d'administration établisse les comités consultatifs suivants, dont les fonctions et les responsabilités sont énoncées dans les règlements administratifs et le mandat distinct :

- Le Comité consultatif des intervenants, qui fournit des recommandations et des avis au conseil d'administration sur les questions de paiement, de compensation et de règlement, ainsi que toute autre question liée à la mission de Paiements Canada.
- Le Comité consultatif des membres, qui fournit des recommandations au conseil d'administration sur le fonctionnement des systèmes de compensation et de règlement de Paiements Canada, l'interaction de ces systèmes avec d'autres systèmes d'échange, de compensation ou de règlement des paiements et le développement de nouvelles technologies.

(c) Composition

Le conseil d'administration compte 13 membres: 7 administrateurs indépendants, 5 administrateurs membres et le chef de la direction. Le mandat du conseil d'administration exige des connaissances, des compétences et une expertise complémentaires de la part des administrateurs, afin de leur permettre de contribuer positivement à l'atteinte des objectifs de Paiements Canada, y compris une représentation raisonnable des paiements, de l'industrie financière et des compétences en gestion des risques.

(d) Responsabilités du conseil d'administration

Stratégie, politique et budget

- Examiner, commenter et approuver chaque année le plan stratégique de Paiements Canada, y compris les résultats souhaités, les stratégies de haut niveau requises pour la

mise en œuvre du plan, le budget annuel de fonctionnement, le budget d'investissement et le plan sur cinq ans présenté chaque année au ministre des Finances;

- Examiner et approuver chaque année les grands projets, les transactions et (s'il y a lieu) les réorganisations d'entreprises, les alliances et le financement;
- Superviser l'initiative de modernisation pluriannuelle de Paiements Canada;
- Examiner et commenter les progrès de Paiements Canada par rapport au plan et aux changements importants proposés aux budgets de stratégie, d'investissement et de fonctionnement;
- Approuver chaque année le rapport annuel de Paiements Canada sur les opérations et les progrès vers les résultats souhaités pour chaque exercice.

Surveillance de la direction

- Démontrer et encourager une culture d'intégrité au sein du conseil d'administration et mettre en œuvre des politiques conçues pour favoriser cette culture dans l'ensemble de l'organisation;
- Établir une structure organisationnelle appropriée comprenant un chef de la direction, un chef des finances, un dirigeant principal de la gestion des risques et d'autres cadres supérieurs et fonctions de surveillance nécessaires à la saine gestion des activités et des affaires internes de Paiements Canada;
- Établir et documenter le pouvoir délégué au chef de la direction approprié à la saine gestion des activités et des affaires internes de Paiements Canada;
- Nommer le chef de la direction, établir ses objectifs de rendement annuels et évaluer son rendement chaque année;
- Nommer les dirigeants selon les demandes ou les recommandations du chef de la direction;
- Établir la rémunération du chef de la direction;
- Être convaincu que des politiques appropriées en matière de ressources humaines, y compris un cadre de rémunération et un processus de planification de la relève, sont en place pour l'organisation.

Le Comité des ressources humaines et de la rémunération aide le conseil d'administration à s'acquitter de ces responsabilités.

Gestion des risques

- Être convaincu que la fonction de gestion des risques dispose des ressources et de l'indépendance nécessaires pour s'acquitter efficacement de ses responsabilités, que la structure et la composition des comités du conseil d'administration permettent une surveillance efficace du risque et assurer la promotion d'une culture de sensibilisation au risque dans l'ensemble de l'organisation;
- Établir une politique de gestion des risques d'entreprise qui établit l'intention et les attentes générales en matière de gestion des risques à Paiements Canada, y compris des niveaux d'approbation appropriés pour les décisions liées au risque, des mesures d'atténuation des risques et des politiques de gestion des risques pertinentes et prudentes;
- Être convaincu que Paiements Canada a mis en œuvre des politiques et des procédures visant à cerner les principaux risques des activités de Paiements Canada et à surveiller la mise en œuvre des mesures appropriées de gestion des risques;
- Établir l'énoncé de l'appétit pour le risque de Paiements Canada, conçu pour guider la prise de décisions de gestion en matière de risques;
- Examiner chaque année le profil de risque de Paiements Canada par rapport à l'appétit pour le risque approuvé, et être convaincu que le plan d'affaires annuel et les incitatifs aux employés sont conformes à l'appétit pour le risque;
- Comprendre les risques importants (individuels et au portefeuille) auxquels Paiements Canada est exposé et comprendre les politiques, les procédures et les mesures utilisées pour gérer ces risques.

Le Comité des risques aide le conseil d'administration à s'acquitter de ces responsabilités.

Contrôles internes

- Être convaincu que Paiements Canada dispose d'un cadre de contrôle interne approprié qui appuie l'atteinte de ses stratégies et objectifs, y compris la protection des systèmes de comptabilité et de rapports financiers de Paiements Canada, des contrôles financiers appropriés, et des vérifications internes et indépendantes appropriées.

Le Comité de l'audit et des finances aide le conseil d'administration à s'acquitter de ces responsabilités.

Conformité, éthique et gouvernance

- Être convaincu que Paiements Canada dispose des structures et des programmes appropriés pour fonctionner de façon éthique, conformément aux lois applicables ainsi qu'aux pratiques de gouvernance appropriées;
- Être convaincu que Paiements Canada a mis en œuvre des procédures adéquates pour surveiller sa conformité aux exigences législatives et réglementaires applicables et la conformité des membres aux règles et normes de Paiements Canada;
- Établir un code de conduite (le « code »), surveiller la conformité au code et être convaincu que des procédures sont établies pour traiter les infractions au code;
- Examiner chaque année le cadre organisationnel et le mandat des comités de Paiements Canada;
- Établir des critères de qualification et de nomination des administrateurs conformes aux exigences de la Loi CP, du règlement sur l'élection des administrateurs et des règlements administratifs de Paiements Canada;
- Être convaincu que Paiements Canada a mis en œuvre des programmes appropriés d'orientation et de formation des administrateurs;
- Être convaincu que Paiements Canada mène des consultations appropriées auprès des membres, des parties prenantes et d'autres groupes intéressés;
- Évaluer annuellement le rendement du conseil d'administration lui-même, de ses comités et de la direction de Paiements Canada afin d'assurer son efficacité, la mise en œuvre de l'orientation stratégique et des décisions politiques, ainsi que l'atteinte des objectifs.

Le Comité de la gouvernance et des candidatures aide le conseil d'administration à s'acquitter de ces responsabilités.

Conseils indépendants

Dans l'exercice de son mandat, le conseil d'administration a le pouvoir de retenir et de recevoir des recommandations de conseillers spéciaux en droit, en comptabilité ou autres (et d'autoriser leur paiement par Paiements Canada) lorsqu'il le juge nécessaire afin de lui permettre de s'acquitter de ses fonctions.

(e) Rôles et devoirs des administrateurs

Les administrateurs doivent agir avec honnêteté et de bonne foi dans l'intérêt fondamental de Paiements Canada et doivent faire preuve du soin, de la diligence et de la compétence dont ferait preuve une personne raisonnablement prudente dans des circonstances comparables.

Les administrateurs doivent :

- Se familiariser avec la Loi CP, les règlements administratifs de Paiements Canada et d'autres lois connexes qui ont été portés à leur attention;
- Assister avec diligence aux réunions du conseil d'administration et de tout comité dont ils sont membres;
- Arriver préparés aux réunions du conseil d'administration, par l'examen des documents de réunion distribués à l'avance, qui formeront la base des discussions et des décisions. Déterminer les renseignements supplémentaires qui sont raisonnablement nécessaires pour participer de façon significative aux réunions;
- Participer de façon constructive et active à chaque réunion, en demandant des éclaircissements à la direction et aux conseillers externes, au besoin, pour comprendre les questions à l'étude;
- Penser, parler et agir de façon indépendante, mais aussi démontrer une volonté d'écouter les opinions des autres et d'en tenir compte;
- Examiner les procès-verbaux des réunions pour s'assurer qu'ils consignent fidèlement les délibérations et les décisions. Détruire les notes personnelles des réunions après l'approbation des procès-verbaux officiels;
- Examiner le code chaque année et confirmer sa compréhension et son respect. Communiquer au président, avant toute réunion, toute question qui pourrait raisonnablement être considérée comme un conflit d'intérêts ou un conflit d'intérêts potentiel. Ne participer à aucune décision liée à ce conflit d'intérêts;
- Maintenir la confidentialité des délibérations du conseil d'administration et des comités;
- Parler d'une seule voix par l'entremise du président, du chef de la direction ou d'autres porte-parole autorisés à des groupes externes, y compris des membres, des parties prenantes et des gouvernements.

Les membres du conseil d'administration ont pleinement accès à la direction de Paiements Canada, mais ils devraient coordonner l'accès aux questions de fond par

l'entremise du chef de la direction. Les questions administratives peuvent être dirigées vers le bureau du secrétaire général.

Rôle du président

Le président est un administrateur indépendant élu par les administrateurs du conseil d'administration. Il doit présider toutes les réunions du conseil d'administration et s'acquitter des fonctions qui lui sont assignées par les règlements administratifs. En cas d'égalité des voix sur une question à une réunion du conseil d'administration, le président a un deuxième vote. En particulier, le rôle du président consiste en ce qui suit :

Assurer un leadership pour améliorer l'efficacité du conseil d'administration

- Promouvoir le travail du conseil d'administration en tant qu'équipe cohésive et assurer le leadership essentiel pour y parvenir;
- Dégager un consensus sur les questions soumises au conseil d'administration, en collaboration avec le chef de la direction;
- Être convaincu qu'un processus est en place pour évaluer régulièrement l'efficacité du conseil d'administration et de ses comités.

Gérer le conseil d'administration

- Établir l'ordre du jour du conseil d'administration, en consultation avec le chef de la direction et le secrétaire général. Obtenir un consensus pour faire progresser l'ordre du jour;
- Convoquer les réunions ordinaires du conseil d'administration et travailler en étroite collaboration avec le chef de la direction et le secrétaire général pour déterminer quand les réunions spéciales du conseil d'administration devraient être convoquées;
- Diriger l'adoption de procédures conçues pour permettre au conseil d'administration d'effectuer son travail efficacement;
- Tenir compte de tout conflit d'intérêts ou conflit d'intérêts potentiel soulevé aux fins d'examen et donner des directives aux administrateurs à cet égard.

Assurer la liaison entre le conseil d'administration et la direction de Paiements Canada

-
- Être convaincu que le conseil d'administration et la direction comprennent bien les responsabilités du conseil d'administration et que les limites entre les responsabilités du conseil d'administration et de la direction sont bien comprises et respectées;
 - Être convaincu que le déroulement des réunions du conseil d'administration donne suffisamment de temps pour discuter sérieusement des questions pertinentes et que Paiements Canada est en voie de bâtir une saine culture de gouvernance d'entreprise;
 - Communiquer avec le chef de la direction au sujet des nouveaux enjeux du conseil d'administration, des membres, des autres groupes intéressés et du public;
 - Favoriser une relation ouverte et constructive avec la direction et assurer la liaison principale entre le conseil d'administration et le chef de la direction.

Représenter Paiements Canada auprès de groupes externes dans certaines circonstances

- À la demande du conseil d'administration ou du chef de la direction, représenter Paiements Canada auprès de groupes externes, y compris des membres, des parties prenantes et des gouvernements.

4. Rôle de président et chef de la direction

En vertu de la Loi CP, le chef de la direction est responsable, au nom du conseil d'administration, de la direction et de la gestion des affaires de Paiements Canada. Il a le pouvoir d'agir sur toutes les questions qui ne sont pas visées par les règlements administratifs ou par une résolution du conseil d'administration et qui sont expressément réservées au président ou au conseil d'administration. Outre les questions qui ont été expressément désignées pour faire l'objet d'une décision du conseil d'administration, le chef de la direction a un vaste pouvoir de gestion des affaires quotidiennes de Paiements Canada.

Le chef de la direction est chargé de travailler avec le conseil d'administration à l'élaboration et à la mise en œuvre de la stratégie pour Paiements Canada qui sert le mieux sa mission fondamentale, qui est de soutenir les systèmes financiers et l'économie en assurant la compensation et le règlement sécuritaires, efficaces et efficaces des paiements, d'assurer l'excellence opérationnelle pour répondre aux besoins de ses membres et des parties prenantes, de diriger et de motiver le personnel, de jouer un rôle

clé dans l'élaboration et le façonnement des politiques, de gérer le financement et de surveiller la santé financière et la viabilité de l'organisation.

En particulier, le rôle du chef de la direction consiste en ce qui suit :

Assurer un leadership stratégique et opérationnel

- Diriger l'élaboration du plan stratégique sur cinq ans de l'organisation, en demandant l'avis du conseil d'administration et de la direction;
- Élaborer et formuler un ensemble de priorités annuelles à soumettre pour approbation par le conseil d'administration, que l'organisation cherchera à obtenir. Les communiquer efficacement au conseil d'administration, au personnel, aux membres et aux parties prenantes;
- Diriger l'élaboration de plans d'action et s'assurer que les ressources appropriées, y compris le personnel et le financement, sont mises en place pour réaliser ces priorités;
- Offrir un leadership exceptionnel à la direction et au personnel de Paiements Canada afin que les rôles soient clairement définis et alignés sur les priorités de l'organisation. S'assurer que des plans de relève sont mis en place pour tous les rôles supérieurs et que les membres de l'équipe sont habilités à agir dans l'intérêt fondamental de Paiements Canada.

Diriger et gérer les activités de Paiements Canada

- Être responsable de la gestion et de l'administration générales de Paiements Canada, de son financement, de ses budgets et de ses activités;
- Atteindre les objectifs financiers de Paiements Canada par l'exécution efficace d'une stratégie à long terme et des priorités convenues;
- Fournir au conseil d'administration des recommandations pour la nomination de cadres supérieurs lorsque l'approbation du conseil d'administration est requise;
- Collaborer avec le président pour dégager un consensus sur les questions soumises au conseil d'administration;
- Superviser la préparation de documents d'information et de rapports pour le conseil d'administration afin que les recommandations et les conclusions de Paiements Canada soient appuyées par des renseignements et des analyses appropriés;

-
- Se tenir au courant des enjeux et des tendances en matière de paiements et fournir des renseignements pertinents à l'organisation et au conseil d'administration afin de contribuer au processus de planification stratégique.

Établir et maintenir des relations et communiquer régulièrement

- Établir et maintenir des relations saines et efficaces avec tous les membres et parties prenantes de Paiements Canada;
- Communiquer régulièrement avec le conseil d'administration, les membres et les parties prenantes au sujet de la mise en œuvre et de la réalisation des stratégies et des plans;
- Rechercher des partenariats dont Paiements Canada peut tirer parti pour atteindre ses objectifs à court et à long terme;
- Favoriser un environnement d'ouverture et de transparence entre le conseil d'administration et la direction pour permettre au conseil d'administration d'assurer un leadership stratégique à l'organisation;
- Agir à titre de porte-parole et de défenseur de Paiements Canada aux niveaux pancanadien et international, en expliquant les points de vue de Paiements Canada sur les questions et les enjeux liés à son mandat, ainsi que ses réalisations et l'importance des systèmes de compensation et de règlement pour l'économie du Canada.

D'autres détails sur les responsabilités du chef de la direction sont énoncés dans la description du poste et les documents sur les attentes en matière de rendement, tels que modifiés de temps à autre.

Le conseil d'administration a établi des limites financières précises au pouvoir du chef de la direction, qui sont énoncées dans la politique sur la délégation de pouvoirs.

Comité opérationnel supérieur de la direction

La direction a mis sur pied un Comité opérationnel supérieur chargé de conseiller le chef de la direction, ou un délégué du chef de la direction, et de lui faire rapport sur les questions opérationnelles relatives aux systèmes de Paiements Canada et à l'efficacité du système canadien de compensation et de règlement en général. La composition du

Comité est établie par le chef de la direction et comprend une vaste représentation de membres possédant une expertise importante du système de paiement.

Le Comité est responsable de la création et de la surveillance des sous-comités opérationnels. Il assure le leadership et l'orientation en ce qui concerne les projets opérationnels de Paiements Canada et s'occupe des questions soulevées par la direction de Paiements Canada, ses membres ou le conseil d'administration de Paiements Canada au sujet des opérations quotidiennes. Le Comité cherche également à tenir le chef de la direction au courant des questions de nature stratégique ou politique qui pourraient survenir relativement aux systèmes de Paiements Canada ou à l'écosystème des paiements du Canada en général.

Le Comité opérationnel supérieur servira également de comité pour le traitement des questions de conformité des membres mentionnées dans le règlement administratif sur la conformité.

De temps à autre, le Comité opérationnel supérieur peut mettre sur pied des groupes d'étude ou des groupes de travail pour un projet, un enjeu ou une question en particulier, qui sont généralement mis sur pied pour une période limitée.

Gouvernance du programme de modernisation

La direction a établi une structure de gouvernance pour le programme de modernisation qui appuiera les piliers à mesure qu'ils passent à l'exécution, et qui veille à ce que les forums et les groupes de travail fonctionnent efficacement.

Les rôles décrits dans le modèle de gouvernance comprennent les suivants :

- Conseils stratégiques : fournir continuellement des commentaires et des conseils stratégiques au Comité de pilotage sur la modernisation, en tenant compte des objectifs du programme à l'appui des intérêts généraux du système de paiement.
- Examen et remise en question : fournir des conseils et des avis au conseil d'administration et à la direction sur tous les aspects du programme de modernisation.
- Consultations et recommandations : fournir des commentaires et des conseils au Comité consultatif des membres et à la direction sur les commentaires quotidiens sur le

programme de modernisation, ainsi que des conseils et une orientation sur des questions précises, au besoin.