

ACCÉLÉRER ET AMÉLIORER

PLAN

2022 à 2026

ORGANISATIONNEL

# TABLE DES MATIÈRES

<b>Sommaire</b>	<b>3</b>	Cybersécurité	<b>18</b>
<b>Qui nous sommes</b>	<b>4</b>	Technologie	<b>19</b>
<b>Cadre d'exploitation</b>	<b>5</b>	Marketing et communications	<b>19</b>
<b>Objectifs stratégiques et grandes initiatives</b>	<b>8</b>	Finances	<b>20</b>
Mener à bien des projets visant la modernisation des systèmes de paiement canadiens/Exploiter et améliorer les systèmes actuels	<b>10</b>	<b>Résultats par rapport au plan</b>	<b>25</b>
Soutenir l'écosystème des paiements	<b>13</b>	Moderniser le système de paiement Canadien	<b>26</b>
<b>Soutien stratégique</b>	<b>15</b>	Exploiter et améliorer les systèmes actuels	<b>27</b>
Notre équipe	<b>16</b>	Faciliter l'interopérabilité et l'innovation dans l'écosystème des paiements	<b>28</b>
Les relations avec les gouvernements et avec le secteur, affaires réglementaires, règles et politiques	<b>17</b>	<b>Annexes</b>	<b>29</b>
Gestion des risques	<b>18</b>		

## Sommaire

**Paiements Canada publie chaque année un plan organisationnel pour faire connaître les voies que nous nous apprêtons à emprunter. Nous agissons ainsi conformément à la *Loi canadienne sur les paiements*, qui régit le mandat et le cadre juridique de Paiements Canada. Ce document présente les stratégies, objectifs et activités de Paiements Canada pour une période de cinq ans.**

Paiements Canada a pris en compte des circonstances particulières pour la période de planification 2022 à 2026. Au Canada et à l'étranger, le secteur des paiements évolue depuis plusieurs années. La modernisation des systèmes de paiement partout dans le monde, l'arrivée de nouveaux acteurs dans le marché, des technologies qui changent la donne et de nouvelles réglementations sont autant de facteurs de l'évolution de l'écosystème des paiements. La pandémie de COVID-19 a précipité bien des choses et a fait apparaître la nécessité d'une restructuration des priorités à plusieurs égards.

Pour sa part, Paiements Canada s'engage dans une période de transition tandis que son programme pluriannuel de modernisation des paiements est sur le point de se terminer. De 2022 à 2026, nous lancerons et mettrons en œuvre des systèmes entièrement nouveaux ou améliorés pour continuer à rendre les paiements plus sûrs, faciles et intelligents pour tous les Canadiens.

Nous commençons 2022 avec trois objectifs stratégiques : mener à bien des projets visant à moderniser les systèmes de paiement canadiens, exploiter et améliorer les systèmes actuels et soutenir l'écosystème des paiements. À mesure que la période de planification se déroulera, les deux premiers objectifs commenceront à fusionner.

Le plan organisationnel 2022 à 2026 englobe la transition réussie à Lynx et à la norme MX ISO 20022, le lancement du système de paiement en temps réel (PTR), la mise en œuvre de nouvelles caractéristiques découlant de l'actualisation des technologies qui sous-tendent le système de paiements de détail par lots et l'élaboration d'une feuille de route relative aux systèmes auxiliaires, quatre éléments qui favoriseront l'optimisation des capacités de nos systèmes de paiement nouveaux ou améliorés.

Notre plan traite aussi des moyens que prendra Paiements Canada pour promouvoir l'adoption de la norme ISO 20022 et soutenir l'avancement de projets d'envergure visant les paiements transfrontaliers, la diminution de l'usage des chèques, les monnaies numériques, l'assouplissement de la réglementation, la cyberrésilience, la gestion des risques et l'innovation en matière de paiement.

La réussite des initiatives de Paiements Canada dépend grandement du travail de nos équipes, dont les membres ont été très affectés par la crise qui a marqué ces deux dernières années. Soucieux du bien-être de nos employés, nous avons consacré une partie du plan organisationnel à nos efforts de promotion de la diversité, de l'équité et de l'inclusion, ainsi qu'au bien-être au travail.

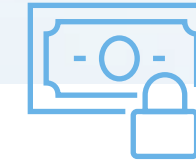
Nous nous préparons déjà activement à ce qui suivra notre programme de modernisation. Ce regard sur l'avenir sera éclairé par les forces d'une organisation qui s'est notablement transformée afin de rassembler les intervenants d'un écosystème complexe et qui a exécuté avec succès l'un des programmes de technologie de paiement les plus ambitieux qui soit. La voie qui s'ouvre devant nous s'annonce prometteuse.

# Qui nous sommes

Chaque jour, l'économie canadienne repose sur l'échange de milliards de dollars. Organisation d'intérêt public sans but lucratif entièrement financée par ses membres, Paiements Canada fait en sorte que ces transactions financières se déroulent de manière efficace et sûre. En 2020, nos systèmes ont compensé et réglé plus de 107 trillions de dollars, soit plus de 420 milliards à chaque jour ouvrable.

Paiements Canada a lancé en 2016 un vaste programme pluriannuel visant la modernisation de ses systèmes, de ses règles et de ses normes. Depuis, nous avons beaucoup accompli. Nous avons amélioré le processus de transfert automatisé de fonds, actualisé le système de paiements de détail par lots et lancé avec succès le nouveau système de paiement de grande valeur du Canada appelé Lynx. D'autres réalisations suivront, mais les Canadiens commencent déjà à profiter des fruits de la collaboration soutenue des divers acteurs du secteur.

À l'instar de tout ce que nous faisons pour remplir **notre mandat**, la réalisation de ce programme est tributaire de la consultation et de la collaboration des intervenants de l'écosystème. Paiements Canada exerce ses activités au cœur d'un secteur complexe comptant plusieurs parties prenantes. Nos institutions financières membres, des entreprises, des organismes gouvernementaux et de défense des droits des consommateurs jouent un rôle-clé dans notre réussite. En font partie le ministère des Finances et la Banque du Canada, qui supervisent Paiements Canada et ses systèmes, ainsi que notre conseil d'administration majoritairement indépendant. Notre cadre de gouvernance inclut également nos comités consultatifs des membres et des intervenants, deux groupes de professionnels qui donnent de pertinents avis au conseil d'administration et aux dirigeants de Paiements Canada.



## MISSION FONDAMENTALE

Rendre les paiements plus sûrs, faciles et intelligents pour tous les Canadiens.



## 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, 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.

En tant qu'organisation d'intérêt public, nous agissons avec sérieux pour l'ensemble de la population canadienne tout en étant au service de nos participants et des intervenants du secteur.

### CONTINUER SUR NOTRE LANCÉE ET ÊTRE RIGoureux

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

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

### ÊTRE AMBITIEUX ET FAIRE AVANCER L'ÉQUIPE

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

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



# **CADRE D'EXPLOITATION**

L'écosystème mondial des paiements s'est transformé au cours des récentes années. La prolifération de programmes de modernisation des systèmes de paiement et de réglementations nouvelles et plus souples, ainsi que l'arrivée de nouveaux acteurs et d'innovations technologiques, ont contribué à cette vague de changement. Par la force des choses, la pandémie a accéléré cette transformation, car nous avons dû depuis deux ans interagir dans un monde plus virtuel.

**LE RECOURS AUX SERVICES DE LIVRAISON ET LES INQUIÉTUDES LIÉES À L'ÉCONOMIE ONT FAIT CHUTER LES DÉPENSES.**

Globalement, six tendances influent sur l'écosystème mondial et le marché canadien des paiements :



#### LES PAIEMENTS NUMÉRIQUES<sup>1</sup>

La pandémie de COVID-19 a profondément perturbé le secteur mondial des paiements. Depuis 2020, le recours de la livraison à domicile et la fermeture de commerces classiques se sont traduits par la baisse du nombre des transactions effectuées en personne et redéfini le processus transactionnel dans les lieux physiques.

Au Canada, les dépenses globales ont diminué de manière importante en raison de l'engouement des consommateurs pour les services de livraison et de leurs préoccupations au sujet de l'économie et de leurs finances personnelles. Les personnes qui dépensaient le faisaient surtout en ligne. Plusieurs entreprises se sont résolues à prendre le virage numérique afin de répondre à la demande. L'augmentation des transactions en ligne a entraîné le passage de l'argent comptant aux modes de paiement numériques. Simultanément, une préférence marquée pour les solutions de paiement sans contact comme les cartes, les téléphones intelligents et les appareils portables, était manifeste aux points de vente.

Bien qu'on sache que certaines habitudes de paiement traditionnelles reviendront après la pandémie, on présume que les nouvelles ont définitivement pris racine. En outre, d'autres innovations en matière de paiement et des changements sur le plan de la réglementation sont à prévoir.

<sup>1</sup> Pour en savoir plus : [Rapport canadien sur les modes et les tendances de paiement 2021](#), Paiements Canada.



#### LES CYBERATTAQUES

La fréquence et la gravité des cyberattaques ne font qu'accroître. Les infrastructures centrales et les institutions financières, toujours dans la mire de cybercriminels, font des investissements conséquents dans le renforcement de leur système de cybersécurité. Les points faibles sont divers et de plus en plus nombreux. De plus, la pandémie a fait naître d'autres défis, dont ceux liés au télétravail et au fait que des entreprises inexpérimentées et plus vulnérables se sont tournées précipitamment vers le commerce en ligne.

Partout sur la planète, ces événements ont poussé des organisations à mieux se protéger et à trouver de nouvelles façons de collaborer pour réduire l'impact des cyberattaques.



#### LES MONNAIES NUMÉRIQUES

De plus en plus connues et variées, les cryptomonnaies sont associées à divers cas d'utilisation et à des chiffres mirobolants qui font la une. **Plus de 80 pour cent des banques centrales du monde entier considèrent la possibilité d'émettre une monnaie numérique** (document en anglais seulement). Théoriquement, les monnaies numériques des banques centrales (MNBC) pourraient signifier le passage de toutes les transactions de paiement dans un grand livre unique, ce qui, selon plusieurs, ferait baisser les coûts tout en augmentant la vitesse des transactions et l'interopérabilité. La Banque du Canada, comme d'autres membres du G7, examine la question des MNBC. La pandémie ayant incité un plus nombre de banques centrales à reconnaître la nécessité d'émettre ces monnaies, l'exploration et l'expérimentation vont bon train. Et cela ne fait que commencer.



## LA CROISSANCE DES SERVICES DE TECHNOLOGIE FINANCIÈRE ET DE PAIEMENT

Des services de technologie financière et de paiement sont proposés par de nouvelles entreprises technologiques œuvrant dans la sphère des paiements. Les produits et les services de technologie financière gagnent en popularité aux quatre coins du monde tandis qu'entreprises et consommateurs comptent toujours plus sur la technologie pour vivre à l'ère numérique. Le Royaume-Uni, l'Australie et Singapour, notamment, ont réalisé des progrès sur les plans des réglementations et des infrastructures centrales pour créer des conditions pouvant faciliter le succès du secteur de la technologie financière. En 2021, Wise a fait les manchettes en devenant la première entreprise de technologie financière à avoir l'accès direct à la **New Payments Platform en Australie** (en anglais seulement).

Le Canada progressera sous peu dans la sphère de la technologie financière en lançant un système de paiement en temps réel, un pas de plus vers le système bancaire ouvert, et en faisant avancer le dossier de la *Loi sur les activités associées aux paiements de détail* (LAAPD). La mise en œuvre de cette dernière marquerait représenterait le premier pas vers l'élargissement de l'accès aux systèmes de paiement de base du Canada visant l'inclusion des fournisseurs de services de paiement canadiens.

On peut s'attendre à ce qu'il y ait plus de collaborations entre banques et entreprises de technologie financière et, aussi, plus d'acquisitions, de même qu'une croissance continue du secteur à mesure que les cadres réglementaire et politique régissant les entreprises technologiques au Canada deviendront réalité.

<sup>2</sup> Pour en savoir plus à ce sujet, consulter <https://www.fsb.org/2020/10/fsb-delivers-a-roadmap-to-enhance-cross-border-payments/>.



## PROGRAMMES DE MODERNISATION DES PAIEMENTS

Un peu partout dans le monde, on travaille à la modernisation des infrastructures de paiement. Au moment de la rédaction du présent document, 56 pays avaient mis sur pied des systèmes de paiement en temps réel. Comme prévu, ceux-ci ont donné lieu à de nouveaux cas d'usage comme les services superposés de demande de paiement pour le paiement des factures et les capacités de confirmation du bénéficiaire pour la réduction des cas de transaction frauduleuse ou mal acheminée.

Nous avons également vu la connexion de systèmes de paiement en temps réel visant à faciliter les paiements transfrontaliers. En 2021, la Banque des Règlements Internationaux et l'Autorité monétaire de Singapour **ont entrepris la connexion de systèmes de paiement en temps réel locaux avec l'Inde et la Malaisie** (en anglais seulement). Sur le plan mondial, le Comité sur les paiements et les infrastructures de marché (CPIM) et le Conseil de stabilité financière (CSF) dirigent des projets de ce genre.<sup>2</sup>

Puisque le paiement en temps réel devient pratique courante et que les cas d'utilisation se multiplient, l'adoption généralisée de la norme mondiale de messagerie ISO 20022 s'impose encore davantage en tant qu'instrument permettant d'effectuer des paiements transfrontaliers de manière transparente et efficace.



## NOUVELLES TECHNOLOGIES

L'identification numérique a connu de belles avancées au cours de la pandémie, car le passage au paiement numérique, la hausse des incidences de fraude et l'adoption massive du télétravail doublée d'un recours grandissant à des réseaux non protégés ont causé des



problèmes de sécurité et mis en lumière la nécessité d'utiliser des outils de vérification de l'identité. Le Canada élabore actuellement une approche visant la gouvernance de l'écosystème de l'identité numérique par l'entremise du Conseil canadien de l'identification et de l'authentification numériques (CCIAN). Plusieurs provinces ont déjà mis sur pied leurs programmes d'identité numérique, dont l'Ontario qui a lancé le sien en 2021.<sup>3</sup>

La chaîne de blocs (blockchain) est l'une des technologies qui touchent l'écosystème des paiements depuis quelques années. Gagnant du terrain, elle est devenue indissociable de l'univers des monnaies numériques, au point où diverses technologies de chaîne de blocs sont maintenant examinées dans tout le secteur financier. **Visa, J.P. Morgan et PayPal ont récemment pénétré l'univers des cryptomonnaies** (en anglais seulement) et ont mis la technologie de la chaîne de blocs à profit afin d'automatiser et de raccourcir les chaînes de transactions pour les paiements complexes. Plus spécifiquement, on voit cette technologie servir à rendre les processus de paiement transfrontalier plus rapides et rentables, et nous nous attendons à ce que la chaîne de blocs soit incorporée dans des systèmes de paiement actuels aux quatre coins de la planète.

<sup>3</sup> <https://www.ontario.ca/fr/page/id-numerique-en-ontario>.



# OBJECTIFS STRATÉGIQUES ET GRANDES INITIATIVES



## Le plan organisationnel 2022 à 2026 de Paiements Canada s'articule autour de trois objectifs stratégiques à long terme :

- 1 Mener à bien des projets visant la modernisation des systèmes de paiements canadiens.
- 2 Exploiter et améliorer les systèmes actuels.
- 3 Soutenir l'écosystème des paiements.



Il faut noter que la période de 2022 à 2026 correspond à une étape de transition importante, celle de la concrétisation des objectifs de notre programme qui ont été définis en 2016 dans le document intitulé Pour une vision de l'écosystème des paiements canadiens. Ainsi, le premier et le deuxième de nos objectifs commenceront à fusionner. En 2022, nous concentrerons nos efforts notamment sur la mise à jour de notre vision et de notre stratégie pour qu'elles guident Paiements Canada et l'écosystème des paiements jusqu'à la réalisation du programme de modernisation. De plus, au cours de ces cinq années, nous commencerons à exploiter le nouveau système.

ACCOMPLIR, EXPLOITER  
ET AMÉLIORER, FACILITER

## Mener à bien des projets visant la modernisation des systèmes de paiement canadiens/Exploiter et améliorer les systèmes actuels



### PAIEMENTS DE GRANDE VALEUR : LE STPGV ET LYNX

2021 s'est déroulée sous le signe de la transformation dans le domaine des paiements de grande valeur. Nous avons lancé Lynx, le nouveau système de transfert de paiements de grande valeur du Canada, et comptons mettre le système de transfert de paiements de grande valeur appelé le STPGV hors service au début de 2022. Lynx a rempli tous les critères opérationnels à ce jour et a déjà surpassé le plus haut volume de transactions traitées par le STPGV. Cette réussite est le fruit de nombreuses années d'une étroite collaboration avec les acteurs du secteur des paiements, dont les organismes de réglementation qui nous ont soutenus en 2021 en accélérant le processus d'approbation des règles et du règlement administratif de Lynx.

Bien sûr, l'exploitation de systèmes sûrs, stables et efficaces reste notre absolue priorité. En 2022, nous continuerons à évaluer et à améliorer nos processus afin d'assurer la stabilité et la résilience continues de Lynx. En outre, comme le prévoit le cadre de surveillance de la Banque du Canada, nous élaborerons un plan de prévoyance. Simultanément, nous poursuivrons la préparation du passage au format de message MX qui est prévu pour novembre 2022 et qui facilitera le traitement de paiements riches en données. Les participants à Lynx devront recevoir et traiter des messages de paiement ISO 20022. Les messages MT existants et les messages MX cohabiteront pendant un certain moment pour donner aux institutions financières le temps et la flexibilité nécessaires pour adopter le nouveau format. Cette implantation comportera une étape de mise à l'essai pour les participants à Lynx, dont la Banque du Canada. Nous lancerons également un nouveau modèle de tarification pour les paiements de grande valeur qui tiendra en compte la valeur des transactions dans la structure tarifaire. Il entrera en vigueur au début de 2022.

Au cours de la période 2022 à 2026, nous procéderons à d'autres améliorations visant le maintien de la stabilité opérationnelle et la résilience de Lynx. Nous comptons aussi optimiser des messages ISO 20022 et en publier de nouveaux, ainsi qu'élaborer de nouvelles règles concernant Lynx au fur et à mesure que les besoins de l'écosystème se préciseront.

#### En 2022, nous accorderons une attention particulière :

1. au maintien de la disponibilité du système Lynx;
2. à l'implantation de la norme ISO 20022 avec le lancement du format de message MX (ISO 20022), qui cohabitera avec le format MT actuel pour le remplacer plus tard; et
3. à la mise en œuvre d'un nouveau modèle de tarification.



## LES PAIEMENTS EN TEMPS RÉEL : LE SYSTÈME DE PTR<sup>4</sup>

En 2021, Paiements Canada a **choisi Interac** comme fournisseur de technologie d'échange pour appuyer le système de paiement en temps réel (système de PTR) et a travaillé aux dernières étapes de conception de ce dernier en étroite collaboration avec Interac, avec Vocalink, qui est une société Mastercard et un fournisseur de technologie de compensation et de règlement, ainsi qu'avec nos membres.

Au moment de la rédaction du présent document, les règlements administratifs, les règles et les normes (incluant les obligations relatives à la gestion des risques de fraude en vertu du cadre de gestion des risques financiers) étaient en cours d'élaboration. Nous avons également commencé à nous préparer pour être en mesure de fournir un soutien constant à ce système qui fonctionnera en continu. De leur côté, les participants ont procédé à des évaluations d'impact, réuni des fonds et établi des échéanciers dans le but de favoriser la conception et le lancement du système de PTR.

Les exigences et les capacités relatives au système de PTR qui sont décrites dans **l'État cible de la modernisation** ont été mises en ordre de priorité et feront l'objet d'un processus graduel. Les messages Lynx ISO 20022 destinés à appuyer l'échange, la compensation et le règlement des paiements seront d'abord lancés. Paiements Canada a consulté les membres et les intervenants concernant l'ajout d'autres caractéristiques.

L'objectif est de mettre en œuvre toutes les capacités du système de PTR pour répondre aux besoins de nos participants qui sont plus nombreux depuis que la *Loi canadienne sur les paiements* a été modifiée et qu'est entrée en vigueur la *Loi sur les activités associées aux paiements de détail* (LAAPD). Nous continuerons à collaborer avec les organismes de réglementation pour faire en sorte que les règlements administratifs et les règles correspondent aux cadres politiques et réglementaires visant les fournisseurs de services de paiement au Canada.

Pour tirer avantage des nouvelles possibilités que représente le nombre grandissant de participants et gérer les risques supplémentaires auxquels seront exposés les systèmes de paiement du pays, nous poursuivrons l'examen de notre cadre de gestion des risques financiers tel que le décrit la *Loi canadienne sur les paiements et déterminerons* la meilleure façon de positionner Paiements Canada dans l'exercice de son mandat.

<sup>4</sup> La feuille de route concernant le programme de modernisation et le système de PTR est mise à jour chaque année.

## LES PAIEMENTS DE DÉTAIL PAR LOTS : LE SACR

Soutenant le système de paiement de détail par lots, le **Système automatisé de compensation et de règlement (SACR)** a joué un rôle prépondérant dans le programme de modernisation de Paiements Canada. Plusieurs améliorations y ont été apportées entre 2018 et 2020. Aujourd'hui, les participants profitent d'une fenêtre de règlement supplémentaire, de capacités de déclaration améliorées, d'une expérience utilisateur simplifiée et de meilleures capacités liées aux données. Les participants au SACR peuvent maintenant effectuer des suivis en temps réel, voir les transactions et évaluer l'exposition et les liquidités à toute heure du jour. Comptent parmi les améliorations au SACR les interfaces de programmation applicatives (API) qui facilitent les entrées automatisées dans le système et l'interopérabilité avec les systèmes des membres. Des mises à l'essai des API ont été faites lors de démonstrations de faisabilité en 2021 en vue du lancement officiel en 2022.

En 2020, l'exigence de volume de 0,5 % était retirée du Règlement administratif no 3 – instruments de paiement et système automatisé de compensation et de règlement afin de faciliter un accès élargi et basé sur le risque. En 2021, on annonçait l'adhésion de Peoples Trust comme nouveau participant au SACR. Cette société deviendra un participant direct lors du deuxième trimestre de 2022.

Toujours en 2022, nous examinerons un modèle centralisé d'échange, de compensation et de règlement des paiements par lots. Conformément aux directives de la Banque du Canada, Paiements Canada présentera avant la fin de l'année une ébauche de modèles d'accès basé sur le risque et d'entreprise en vue de préparer l'avenir des paiements de détail par lots. De plus, nous réexaminerons chaque produit de paiement et évaluerons les manières de tirer parti du SACR et d'autres systèmes de paiement dans le but d'atteindre les objectifs fixés par la Banque du Canada.



### Les instruments de paiement liés au SACR

Le débit préautorisé (DPA) est un instrument de paiement traité dans le SACR. Paiements Canada mettra le cadre des débits préautorisés à jour au début de 2022.

Paiements Canada procédera à la révision du cadre des paiements de factures en 2023 afin de moderniser le paiement de factures pour les divers intervenants, dont les institutions financières, les émetteurs de factures et les clients. On s'attend à ce que la mise en œuvre du système de PTR et des messages de demande de paiement ISO 20022 donne lieu à la migration des paiements de factures du SACR au système de PTR.

## LES SYSTÈMES AUXILIAIRES : FIF, NIEC ET RSA

Les systèmes auxiliaires de Paiements Canada incluent le Fichier des institutions financières (FIF), la base de données des numéros d'identification d'entreprises créancières (NIEC) et le réseau de services de l'ACP (RSA). Les institutions financières et les entités parrainées se servent du FIF pour l'acheminement des paiements. Cet outil essentiel fait actuellement l'objet de modifications visant particulièrement l'automatisation. En 2021, Paiements Canada a procédé à des mises en service sur le Web et à des améliorations pour accélérer notablement les mises à jour du FIF. En 2022, les participants seront formés en conséquence et l'adoption du système se déroulera plus tard dans l'année.

La base de données des NIEC attribue des numéros uniques aux organisations émettrices de factures afin de faciliter le paiement de ces dernières. En 2021, Paiements Canada l'a améliorée du point de vue technologique pour l'aligner sur le cadre des paiements de factures.

Dans le contexte de notre stratégie technologique élargie, Paiements Canada mettra des API en service pour automatiser davantage le FIF et les NIEC. Rendus plus rapides et accessibles, ces systèmes pourront appuyer l'élaboration et l'amélioration de produits et services et ainsi nous permettre de suivre le rythme de l'économie numérique.

Paiements Canada exploite également le RSA. Ce réseau qui transfère des fichiers entre notre organisation et nos membres sert de portail aux membres de Paiements Canada, leur donnant ainsi accès aux systèmes de transfert de paiements de grande valeur et de paiement de détail par lots. Le RSA sera modifié sur les plans de la sécurité, de la résilience et de l'échelonnabilité durant la période de 2022 à 2026 et son matériel sera mis à jour en 2022. Ces changements favoriseront l'adhésion d'autres membres à tous les systèmes de paiement et permettront l'échange bilatéral dans le système de paiement de détail par lots.

CET OUTIL ESSENTIEL FAIT  
ACTUELLEMENT L'OBJET  
DE MODIFICATIONS VISANT  
PARTICULIÈREMENT  
L'AUTOMATISATION.

## Soutenir l'écosystème des paiements

**Le troisième objectif stratégique de Paiements Canada est axé sur notre rôle de facilitateur. Ce dernier consiste à appuyer l'interopérabilité des systèmes de paiement et à reconnaître ainsi qu'à élaborer de nouvelles méthodes et technologies. Paiements Canada réunit les acteurs de notre grand écosystème, dont les membres, les intervenants et les utilisateurs finaux par l'intermédiaire de collaborations, de consultations, d'initiatives éducatives et de recommandations. De 2022 à 2026, Paiements Canada continuera à soutenir activement l'écosystème avec l'appui indéfectible de nos spécialistes des relations avec le secteur et les organismes gouvernementaux.**

**Nous nous pencherons principalement sur :**

### L'ADOPTION DE LA NORME ISO 20022

L'élaboration de la norme ISO 20022 pour les systèmes de paiement est presque terminée, et nous sommes maintenant en mesure d'appuyer les membres dans leur transition vers le nouveau format de message utilisé dans Lynx. Le moment est donc venu pour nous de promouvoir l'adoption de la norme ISO 20022 auprès de tous nos membres et des entreprises canadiennes.

C'est dans ce but que Paiements Canada a lancé deux services qui permettent aux entités qui s'y inscrivent de valider les messages ISO 20022. Il s'agit du service de validation de fichiers de paiement (SVFP), qui met à l'essai et automatise la validation des fichiers de paiement entre une organisation et son institution financière; et du service de validation des messages (SVM), qui teste et valide les messages envoyés entre membres.

Nous continuerons à collaborer avec des partenaires internationaux, dont SWIFT, pour assurer l'alignement sur les messages ISO 20022. Dans le marché canadien, nous poursuivrons nos efforts de promotion, d'information et de sensibilisation concernant la valeur des paiements riches en données. Dès 2022, lorsque la norme ISO 20022 sera bien implantée dans les systèmes modernes, les paiements riches en données représenteront de nombreuses possibilités.

### LES PAIEMENTS TRANSFRONTALIERS

Le Conseil de stabilité financière (CSF) dirige un processus qui touche le G20 et qui vise l'amélioration des paiements transfrontaliers mondiaux au cours des années à venir. Sa vision consiste à appuyer la croissance économique, le commerce international, le développement à l'échelle planétaire et l'inclusion financière par l'intermédiaire de « services transfrontaliers incluant les versements qui seraient plus rapides, économiques, transparents et qui resteraient sûrs et fiables ». Bien que la portée des activités du CSF ne soit pas encore précise, Paiements Canada se tiendra au fait des développements les concernant lors de la période de planification 2022 à 2026. La participation du Canada est supervisée par le ministère des Finances et la Banque du Canada. Paiements Canada soutiendra l'engagement du Canada envers le processus et les objectifs fixés dans la feuille de route du CSF, ce qui suppose la reconnaissance des implications et des possibilités à l'égard de nos systèmes de paiement, de nos règles et de nos normes.

**NOUS POURSUIVRONS NOS EFFORTS DE PROMOTION, D'INFORMATION ET DE SENSIBILISATION CONCERNANT LA VALEUR DES PAIEMENTS RICHES EN DONNÉES.**

## LA RÉDUCTION DE L'USAGE DES CHÈQUES

Profitant de l'élan donné par le projet lié à la réduction de l'utilisation des chèques lancé en 2020, Paiements Canada a obtenu l'appui du secteur pour la mise sur pied d'un plan à court terme et d'une feuille de route visant à diminuer l'usage des chèques au Canada. La pandémie de COVID-19 a accéléré les changements d'habitudes de paiement, mais il reste beaucoup à faire pour qu'on utilise moins les chèques. Bien que de nouveaux systèmes qui traitent les paiements riches en données contribueront naturellement à la baisse de l'utilisation des chèques, Paiements Canada poursuivra ses efforts d'information et de promotion et réunira le gouvernement et le secteur par l'intermédiaire de programmes et d'initiatives au cours de la période de planification.

## GESTION DES RISQUES FINANCIERS

Paiements Canada a mis sur pied en 2016 un groupe de gestion des risques financiers composé de membres. Ce groupe a pour rôle de conseiller Paiements Canada sur la conception des modèles de risque financier et des mécanismes de règlement de nos systèmes de paiement. Outil clé par excellence, l'éducation jouera un rôle encore plus prépondérant durant la période de planification 2022 à 2026, l'accès élargi donnant lieu à l'adhésion aux systèmes de nouveaux participants qui voudront tout savoir sur les modèles de risque.

Au cours des cinq années à suivre, nous continuerons à prendre part aux efforts du groupe de résilience des systèmes de paiement de gros, un partenariat public-privé visant une meilleure résilience de l'écosystème des paiements de détail. Paiements Canada dirige

ce regroupement d'entités d'importance systémique dans le cadre d'activités incluant le partage d'informations et des exercices de simulation.

## LA PROMOTION DE LA COLLABORATION ET L'INNOVATION

Paiements Canada joue depuis longtemps un rôle de point de contact et de collaboration dans le secteur des paiements, et ce rôle est devenu encore plus important en pleine pandémie. Durant 2020 et 2021, Paiements Canada a mis tous ses programmes en ligne, y compris le SOMMET, notre conférence annuelle. L'édition de 2021, qui a accueilli un nombre record de participants, s'inspirait d'une série de webinaires à succès proposant des sujets et des invités intéressants pour les acteurs de l'écosystème. Le SOMMET se déroulera encore une fois en ligne et présentera du contenu qui suscitera la réflexion et fera vivre aux participants une expérience stimulante.

Paiements Canada continuera à offrir « Quand paiements rime avec vocation », programme mis sur pied en association avec la Rotman School of Management à l'Université de Toronto. En 2022 et pendant les années à suivre, nous comptons nouer des partenariats avec d'autres prestigieux établissements d'enseignement canadiens pour donner à d'autres personnes la possibilité d'approfondir leurs connaissances du marché des paiements.

L'équipe d'experts de Paiements Canada qui se consacre à la recherche partage les résultats de ses travaux par l'intermédiaire de nos canaux de communication, dont le SOMMET. Durant

la pandémie, ces personnes ont fourni d'utiles informations et perspectives sur les tendances et les comportements en matière de paiement qui ont émergé au cours de la crise sanitaire, ainsi que sur leur incidence potentielle sur l'avenir du secteur. La portée du Rapport canadien sur les modes et les tendances de paiement, document phare de Paiements Canada, continue de s'étendre, tout comme son lectorat qui compte des participants du secteur, des entités internationales et les médias. Paiements Canada fera toujours connaître les fruits de ses recherches pour favoriser l'innovation dans l'écosystème et le progrès dans le secteur.

## LE SYSTÈME BANCAIRE OUVERT

Dans le but d'examiner en profondeur les meilleures façons de mettre sur pied un système bancaire ouvert sûr et innovateur, le gouvernement du Canada a constitué un comité consultatif sur les systèmes bancaires ouverts en 2018. Puis en 2021, après avoir consulté Paiements Canada et de nombreux autres intervenants, ce comité a publié un rapport final.<sup>5</sup>

Si le gouvernement fédéral décidait d'implanter un système bancaire ouvert comme il l'a laissé entendre en plus de la *Loi sur les activités associées aux paiements de détail* et de modifier la *Loi canadienne sur les paiements* afin d'élargir le bassin de participants, les Canadiens pourraient saisir quelques occasions intéressantes de maximiser les avantages qu'offre le paiement moderne. Paiements Canada soutient avec enthousiasme les efforts visant le déploiement d'un système bancaire ouvert et travaille en étroite collaboration avec le ministère des Finances, nos membres et les divers intervenants.

<sup>5</sup> <https://www.canada.ca/fr/ministere-finances/programmes/consultations/2021/rapport-final-comite-consultatif-systeme-bancaire-ouvert.html>.

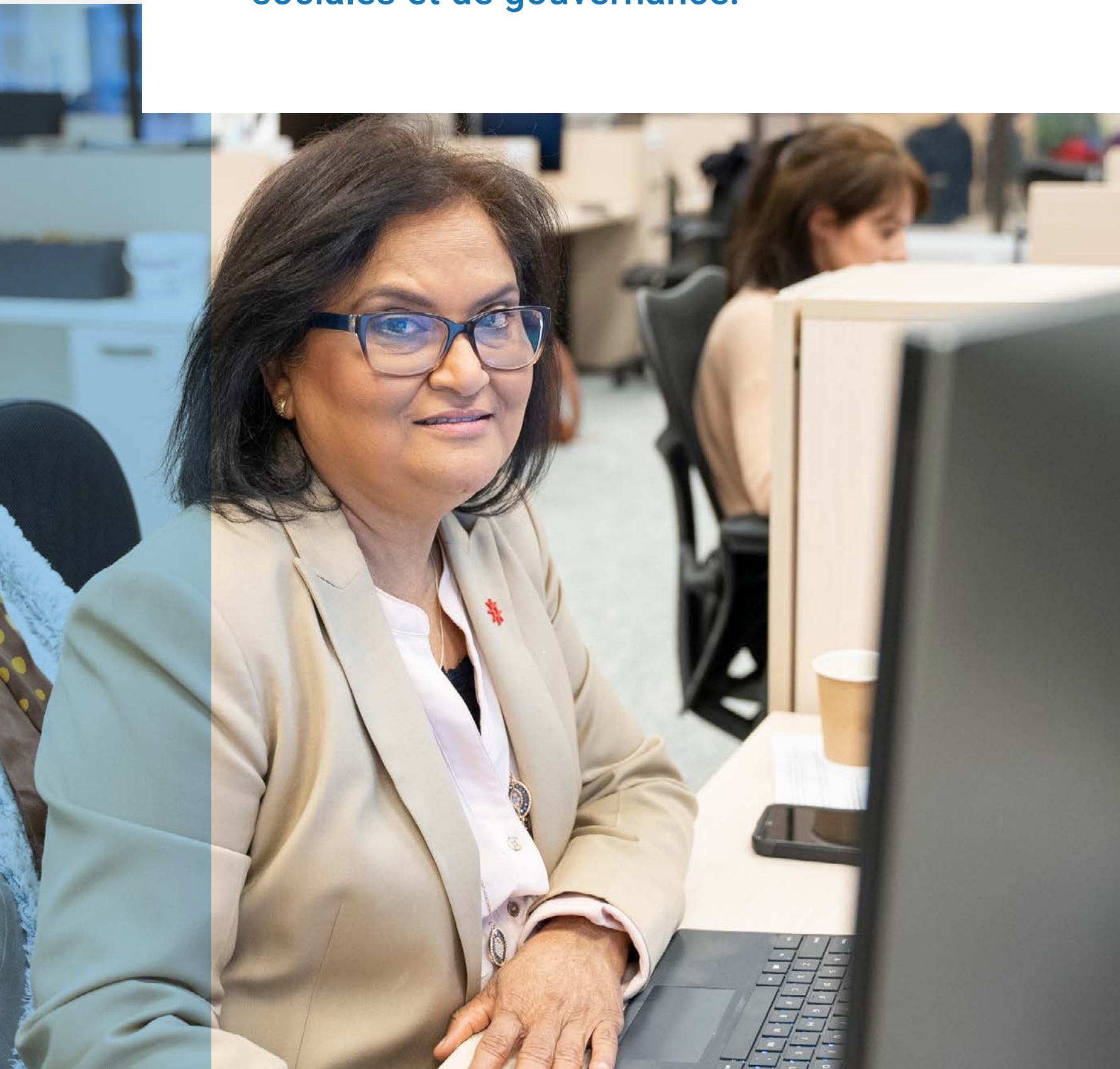




# SOUTIEN STRATÉGIQUE

# Notre équipe

La pandémie de COVID-19 et les questions de justice sociale qui ont récemment été soulevées et causé l'émoi autour du monde ont profondément touché notre équipe et notre organisation. Conséquemment, nous avons entrepris de faire évoluer notre approche à l'égard des questions environnementales, sociales et de gouvernance.



## DIVERSITÉ ET INCLUSION

La diversité et l'inclusion sont des principes ancrés au cœur de la culture de Paiements Canada. En 2020, nous avons mis sur pied un comité de la diversité, de l'inclusion et du bien-être. Dirigé par des employés, ce groupe a non seulement sensibilisé les gens davantage, mais a aussi diffusé une information éclairante et promu l'évolution des mentalités dans l'intérêt commun.

En 2021, nous avons officialisé notre approche et notre engagement à l'égard de la diversité et de l'inclusion en établissant une stratégie pluriannuelle. Celle-ci repose sur l'atteinte d'objectifs de représentation de la diversité au sein de notre personnel, de promotion de l'inclusion dans notre culture par l'intermédiaire d'événements ciblés et de formations à la sensibilisation, et de renforcement du sens de la responsabilité sociale de notre organisation par la création de partenariats visant à encourager la diversité et l'inclusion dans notre communauté.

À l'issue de discussions menées par Paiements Canada dans tout le secteur des services financiers, nous avons décidé de fermer officiellement nos systèmes de paiement le 30 septembre pour souligner la nouvelle Journée nationale de la vérité et de la réconciliation.

## LE BIEN-ÊTRE DES EMPLOYÉS ET L'AVENIR DU TRAVAIL

Paiements Canada a effectué une transition harmonieuse vers le télétravail lorsque la pandémie a frappé en mars 2020. Près de deux ans après, nous travaillons encore principalement dans nos foyers. Ayant le bien-être de nos employés à cœur, nous avons adopté une approche des plus souples et sommes restés à l'écoute de nos employés durant toute la crise sanitaire. Nous avons notamment bonifié notre programme d'avantages sociaux pour mieux les soutenir. En nous inspirant des commentaires recueillis de manière officielle et officieuse auprès des membres de notre personnel, nous avons créé pour l'avenir un milieu de travail combinant présentiel et virtuel. Et lorsque nos employés

retourneront à nos bureaux, nous examinerons d'autres moyens d'appuyer nos gens et notre culture d'entreprise en tenant compte des préférences de chacun, des besoins de notre organisation et de notre rôle dans l'écosystème.

## DE LA DÉTERMINATION ET UNE VISION

Nos employés mettent chaque jour leur détermination et leur passion au service de notre organisation. Pour reconnaître cet engagement et le travail important que nous faisons ensemble, nous avons, lors du dernier événement que nous avons organisé pour notre personnel en mars 2020, lancé la campagne « Quand paiements rime avec vocation ». Nous avons ensuite sondé tous nos employés afin d'exprimer notre raison d'être : « Rendre les paiements plus sûrs, faciles et intelligents pour tous les Canadiens ». Cet énoncé annonce en fait notre nouvelle vision pour 2022. Au cours des années 2022 à 2026, nous intégrerons notre campagne « Quand paiements rime avec vocation » et notre raison d'être dans nos programmes de proposition de valeur à l'employé et d'attraction de talents.

## LA GESTION PRÉVISIONNELLE DES EFFECTIFS

Paiements Canada a réuni des expertises et des capacités en interne lorsque nous avons entamé notre programme de modernisation. Après le lancement et la stabilisation du système de PTR, nous procéderons à un recensement. Compte tenu de l'intensification de la concurrence dans la course aux talents qui sévit depuis le début de la pandémie, nous accorderons une attention encore plus grande à nos programmes de perfectionnement et de rétention du personnel. En outre, nous entrevoyons la continuation de la forte demande de professionnels détenant de l'expérience des systèmes paiement internationaux, des messages ISO 20022, de la cybersécurité, de l'analyse des données, des politiques liées au paiement et de la gestion des risques.



# Les relations avec les gouvernements et avec le secteur, affaires réglementaires, règles et politiques

En tant qu'exploitant d'une très importante infrastructure de paiement exerçant un mandat d'intérêt public, Paiements Canada fonctionne dans un cadre réglementaire complexe.

Nous collaborons étroitement avec les organismes de réglementation, le ministère des Finances et la Banque du Canada afin de nous assurer que les intérêts des nombreux intervenants de l'écosystème des paiements canadien sont pris en compte dans les règles, les règlements administratifs et les politiques qui régissent nos systèmes de paiement. Nous devons aussi maintenir l'alignement de nos activités sur le cadre de surveillance de la Banque du Canada.

Au cours des prochaines années, des tendances émergentes et autres réalités marquantes en matière de réglementation, dont le cadre de surveillance des paiements de détail, l'accès élargi et le système bancaire ouvert, influenceront sur nos démarches. Il en va ainsi des étapes de l'évolution des systèmes de Paiements Canada, comme la préparation du lancement de systèmes modernisés, qui nécessitent la collaboration d'organismes de réglementation.

## L'EXAMEN DE LA LOI CANADIENNE SUR LES PAIEMENTS

Paiements Canada tient à se garder au fait des modifications de la *Loi canadienne sur les paiements* qui concernent les membres et visent à donner un accès élargi basé sur le risque aux systèmes de compensation et de règlement de paiements du Canada. En 2022, nous inviterons le ministère des Finances à favoriser la conclusion du processus de réglementation et des consultations faites auprès des parties prenantes, et ce, pour que des modifications soient apportées à cette loi avant la fin de l'année. Bien que ce type de révision constitue une prérogative du gouvernement et du parlement, nous tenterons d'obtenir que l'examen de la Loi soit fait en priorité.



## LA MISE EN ŒUVRE DE LA LOI SUR LES ACTIVITÉS ASSOCIÉES AUX PAIEMENTS DE DÉTAIL

Paiements Canada milite depuis longtemps pour une surveillance réglementaire élargie dans la sphère du détail qui mènerait à un plus grand accès aux systèmes de paiement, élément essentiel de ce que le secteur considère comme les paiements modernes. La *Loi sur les activités associées aux paiements de détail* (LAAPD) a été sanctionnée en juillet 2021. Elle constitue le premier cadre de surveillance réglementaire exhaustif visant les fournisseurs de services de paiement de détail sur le marché canadien. Paiements Canada invitera le ministère des Finances et la Banque du Canada à appuyer l'enregistrement et la surveillance conformément à la LAAPD. Nous encouragerons les acteurs de l'écosystème à aider les fournisseurs de services de paiement à comprendre la valeur de l'adhésion à Paiements Canada et de la participation aux systèmes de paiement, ainsi que les droits et les obligations qui y sont rattachés.

## Gestion des risques

**Ayant apporté une grande attention à la gestion des risques au cours des dernières années, Paiements Canada est mieux en mesure d'affronter les cybermenaces et autres menaces toujours plus fréquentes et dommageables.**

L'intégration de fournisseurs importants pour Lynx et le système de PTR, tout comme le processus de gestion des risques fournisseurs de haute technicité qui y est lié, a permis de déterminer que les risques fournisseurs comptent parmi les plus grands que doit gérer Paiements Canada. Nous avons donc revu notre approche de gestion pour les fournisseurs de tous types et continuerons de l'améliorer.

En outre, notre programme de continuité des activités dans toute l'organisation évolue toujours et comporte maintenant des plans détaillés élaborés sur mesure. Les mises en œuvre se feront graduellement au fil des années, en commençant par les caractéristiques de première importance en 2022.

Nous avons également promu notre culture du risque par l'intermédiaire de formations et en l'incorporant dans le code de conduite des employés ainsi que dans le processus d'intégration. La gestion des risques aura aussi sa place dans

les descriptions de tâche et les évaluations du travail dès 2023, et ce, pour asseoir davantage son importance au sein de l'organisation.

Nous continuerons à travailler en étroite collaboration avec toutes nos équipes et à les guider dans la gestion des risques émergents. L'équipe d'experts du risque de Paiements Canada élargit toujours son champ de connaissance, et nous comptons embaucher un nombre de spécialistes de la technologie et de la surveillance des risques d'information erronée. Nous avons aussi amélioré notre processus d'audit interne, sans négliger notre approche de l'audit externe. L'évolution des pratiques de gestion des risques dans ces sphères clés nécessite la mise en place d'un instrument de gouvernance et de conformité, qui fera l'objet d'un projet d'envergure de 2023 à 2024.

De plus, nous renforcerons nos pratiques d'excellence en matière de résilience opérationnelle, notamment en réexaminant notre approche de la prévention et de la gestion des incidents. À l'instar d'autres exploitants de systèmes des secteurs financiers au Canada et à l'étranger, nous comptons accorder une attention grandissante à la résilience opérationnelle au cours des années à venir.

**NOUS AVONS INTÉGRÉ NOTRE CULTURE DE LA GESTION DU RISQUE DANS LE CODE DE CONDUITE DES EMPLOYÉS.**

## Cybersécurité


**Nous continuons à adapter notre approche de la cybersécurité en fonction de l'évolution des cybermenaces afin que nos systèmes restent sûrs et résilients. Pour réduire l'impact et la possibilité de cyberattaques, nous améliorons continuellement notre méthode de gestion des risques.**

En outre, Paiements Canada exploite un système de gestion de la sécurité de l'information exhaustif qui répond à la norme internationale ISO/IEC 27001:2013 (ISO 27001). Nous respectons aussi les exigences réglementaires pour la cybersécurité conformément aux normes en matière de gestion des risques de la Banque du Canada. Ainsi, Paiements Canada peut contrôler et améliorer en continu un programme de cyberrésilience complet.

Nous remplissons aussi un rôle systémique dans la protection du secteur financier canadien en travaillant directement avec la Banque du Canada, les organismes de réglementation, le secteur public, les banques canadiennes et la communauté financière en général. Cette action collaborative inclut le partage d'informations et des exercices de simulation de crise.

En 2021, la Banque du Canada et Paiements Canada ont mis en place une stratégie de travail trisannuelle visant les cinq domaines suivants : la gouvernance et l'amélioration; la reconnaissance et l'évaluation; la protection et la mise à l'essai; la détection et la sensibilisation; et la réponse et la relance. Cette stratégie comporte également des interactions externes destinées au renforcement de la cyberrésilience de l'écosystème.

Nous améliorons constamment nos mesures de cybersécurité afin d'affronter tous les nouveaux défis qui se présentent à notre organisation et aux autres acteurs de l'écosystème. Nous continuerons à surveiller les risques et à adapter nos méthodes de gestion des risques en fonction de notre appétit pour le risque, des besoins des membres, des exigences réglementaires et de l'environnement concurrentiel. Nous continuerons à exercer notre mandat tout en restant alignés sur le développement des technologies de cyberrésilience dans le monde.



# PAIEMENTS CANADA S'APPLIQUERA À AUGMENTER NOTRE BIBLIOTHÈQUE D'API DE MANIÈRE À INCLURE TOUS NOS SYSTÈMES.

## Technologie

Toujours attentifs à la stabilité et à la résilience des systèmes existants, les experts de la technologie de Paiements Canada ont facilité la mise en œuvre de systèmes modernes au cours des dernières années.

Après le lancement de Lynx et du système de PTR, ils se sont concentrés sur les feuilles de route de nos systèmes de paiement.

Pendant la période de planification, Paiements Canada s'appliquera à augmenter notre bibliothèque d'API de manière à inclure tous nos systèmes et à répondre aux besoins évolutifs de nos membres et de l'écosystème. De plus, la mise sur pied de la plateforme d'analyse des données en entreprise de Paiements Canada comptera parmi d'autres initiatives liées aux capacités des messages ISO. Un entrepôt de données infonuagique centralisé hébergera des données actuelles et historiques sur les paiements et permettra à l'organisation de disposer de capacités d'analyse et de présentation de rapports.

## Marketing et communications

Les canaux de communication interne et externe élaborés et gérés par nos experts du marketing et des communications prennent toujours plus d'ampleur. *Dans les paiements aujourd'hui*, le bulletin électronique de Paiements Canada, est lu chaque jour par plus de 6 000 personnes.

Les médias canadiens recherchent une source d'information fiable et neutre sur les paiements, et Paiements Canada le leur fournir. Nos événements, campagnes et plateformes numériques présentent du contenu très utile qui est reconnu et respecté. Engagés à mettre tout ceci à la disposition des Canadiens, nous prenons actuellement les mesures nécessaires pour nous conformer à la version 2.0 des Règles pour l'accessibilité des contenus Web (WCAG 2.0 AA), et ce, afin qu'un grand nombre d'utilisateurs, dont les personnes handicapées, puissent avoir accès à notre contenu et à nos applications Web.

De 2022 à 2026, notre équipe du marketing et des communications continuera à informer et à éduquer l'écosystème en accroissant la portée de nos canaux de communication et en proposant du contenu pertinent, des articles inédits et les fruits de recherches de qualité.

# Finances

Notre plan financier quinquennal détaille les ressources financières nécessaires à l'exploitation de systèmes de base stables et solides ainsi qu'à la concrétisation de notre programme de modernisation de l'infrastructure de compensation et de règlement du Canada.

Paiements Canada est une organisation sans but lucratif entièrement financée 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.

## 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 paiement. Ces revenus proviendront des frais de transaction nécessaires à l'exploitation des systèmes, des frais de remboursement de la dette associée à la conception du système et un droit exigé par les organismes de réglementation pour l'établissement d'une réserve permettant de poursuivre l'exploitation des systèmes en cas d'interruption non voulue.

Conformément à ce qui était annoncé dans le plan organisationnel précédent, nous commencerons en 2022 à facturer aux participants à Lynx des frais de transaction basés sur le volume et la valeur combinés des transactions acheminées et reçues par les participants.

Le financement de la conception et de la mise en service du système de PTR sera encore assuré grâce à la facilité de prêt à vue, et ce, jusqu'au moment du déploiement. Nous commencerons à percevoir les frais liés au nouveau système dès le jour du lancement, dans la première moitié de 2023. L'augmentation des revenus est directement attribuable au volume prévu des transactions qui devraient être traitées par le système.

Les frais applicables au SACR resteront les mêmes pour les effets de paiement envoyés et reçus.

	CHIFFRES ACTUELS		PRÉVISIONS				
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
<i>(en millions de dollars)</i>							
<b>REVENUS</b>							
Frais liés au SPGV : Fonctionnement	30	33	49	47	47	49	49
Frais liés au SPGV Fee : Réserves	4	2	3	–	–	–	–
Frais liés au SACR : Fonctionnement	18	19	26	29	30	31	32
Frais liés au SACR : Fonctionnement	3	2	2	–	–	–	–
Frais de services communs et autres revenus	4	5	5	4	4	4	4
<b>REVENUS : SYSTÈMES ACTUELS</b>	<b>59</b>	<b>61</b>	<b>85</b>	<b>80</b>	<b>81</b>	<b>84</b>	<b>85</b>
Frais liés au système de PTR : Fonctionnement	–	–	–	14	43	52	59
Frais liés au système de PTR : Réserves	–	–	–	1	6	3	4
<b>REVENUS : NOUVEAUX SYSTÈMES</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>15</b>	<b>49</b>	<b>55</b>	<b>63</b>
Frais liés au SPGV : Charges de remboursement du prêt	–	–	17	22	21	21	21
Frais liés au système de PTR : Charges de remboursement du prêt	–	–	–	–	4	4	4
Frais liés au SACR : Charges de remboursement du prêt	2	2	2	2	1	1	1
Améliorations et innovations	–	–	–	5	5	5	5
<b>REVENUS : REMBOURSEMENT DU PRÊT ET AMÉLIORATIONS</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>19</b>	<b>29</b>	<b>31</b>	<b>31</b>	<b>31</b>
<b>TOTAL DES REVENUS</b>	<b>61</b>	<b>63</b>	<b>104</b>	<b>124</b>	<b>161</b>	<b>170</b>	<b>179</b>

## RÉSULTATS D'EXPLOITATION : DÉPENSES

La présente période de planification verra le budget d'exploitation total, incluant les transferts de réserve et les dépenses de modernisation, passer de 92 millions de dollars en 2022 à 179 millions en 2026. Cette augmentation est attribuable aux coûts associés à l'exploitation du système de paiement en temps réel, aux frais d'amortissement et aux charges d'intérêts du prêt de modernisation.

**LE BUDGET D'EXPLOITATION TOTAL DEVRAIT PASSER DE 92 MILLIONS DE DOLLARS EN 2022 À 179 MILLIONS EN 2026.**

(en millions de dollars)

	CHIFFRES ACTUELS		PRÉVISIONS				
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
<b>REVENUS</b>	61	63	104	124	161	170	179
<b>DÉPENSES</b>							
Ressources humaines	27	31	36	39	39	40	41
Technologie	10	12	14	15	16	16	17
Coûts différentiels (Lynx)	–	–	14	12	12	12	11
Services professionnels	5	5	5	5	6	6	6
Frais généraux et coûts d'administration	5	5	7	8	8	8	8
<b>FONCTIONNEMENT DE BASE</b>	<b>47</b>	<b>53</b>	<b>76</b>	<b>79</b>	<b>81</b>	<b>82</b>	<b>83</b>
Charges d'intérêts sur le prêt de modernisation	–	–	4	4	7	7	7
Dépréciation	3	8	16	22	26	26	26
<b>INTÉRÊTS ET DÉPRÉCIATION</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>20</b>	<b>26</b>	<b>33</b>	<b>33</b>	<b>33</b>
Fonctionnement du système de PTR	–	–	–	14	43	52	59
Transfert (à)/de la réserve de stabilisation des frais	7	4	(4)	1	6	3	4
<b>FONCTIONNEMENT DE BASE ET RÉSERVES</b>	<b>57</b>	<b>65</b>	<b>92</b>	<b>120</b>	<b>163</b>	<b>170</b>	<b>179</b>
Programme de modernisation	29	20	2	1	–	–	–
Améliorations et innovations	–	–	–	5	5	5	5
<b>TOTAL DES DÉPENSES</b>	<b>86</b>	<b>85</b>	<b>94</b>	<b>126</b>	<b>168</b>	<b>175</b>	<b>184</b>
<b>EXCÉDENT/(DÉFICIT)</b>	<b>(25)</b>	<b>(22)</b>	<b>10</b>	<b>(2)</b>	<b>(7)</b>	<b>(5)</b>	<b>(5)</b>

## SOMMAIRE DES DÉPENSES ASSOCIÉES AUX OPÉRATIONS DE BASE

Les dépenses associées aux opérations de base de Paiements Canada englobent notamment les personnels permanent et contractuel, la technologie (p. ex. le matériel informatique et les contrats de service), les installations et l'administration.

Les dépenses associées aux opérations de base passeront de 92 millions de dollars en 2022 à 179 millions en 2026, comme il est illustré dans le graphique intitulé « 2022 à 2026 : Estimation du coût des opérations de base ».



### Le système de paiements en temps réel (PTR) :

Ce nouveau système amènera une hausse des coûts de fonctionnement annuels d'environ 14 millions de dollars en 2023 qui atteindra les 59 millions de dollars d'ici 2026. Ceci s'explique par le volume de transactions qui sera traité 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 système de PTR seront annulés par les revenus tirés des frais de participation. Les réserves obligatoires exigées par la Banque du Canada pour le système de PTR et la réserve obligatoire de stabilisation des frais instituée par Paiements Canada devraient totaliser de trois à six millions de dollars par année.

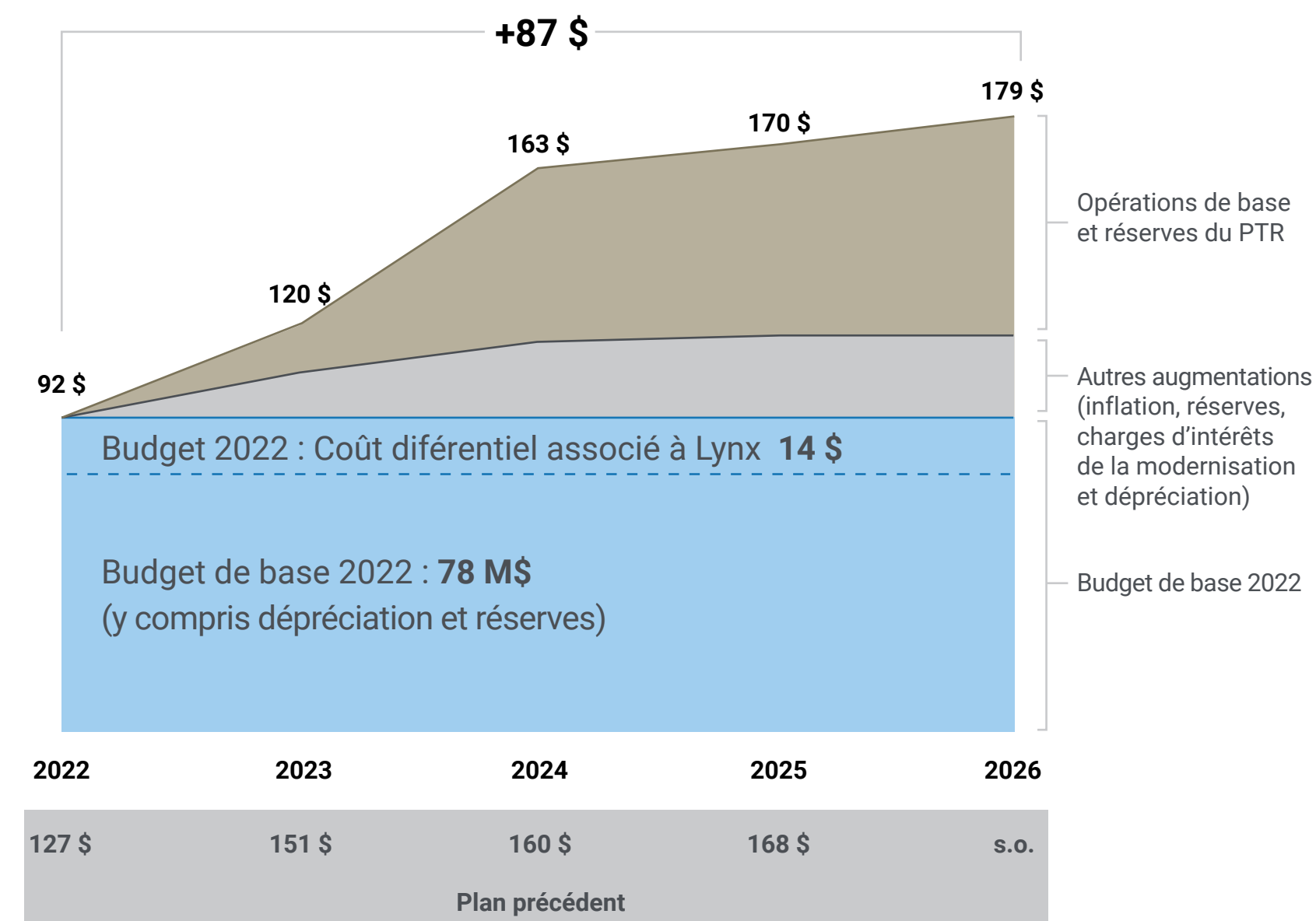
### Charges d'intérêts de la modernisation et dépréciation :

La mise en service des systèmes marquera le début de l'ajout des charges d'intérêts de la modernisation qui s'élèveront à quelque 7 millions de dollars par année. Quant à elle, la dépréciation devrait représenter une augmentation de nos coûts de fonctionnement d'environ 26 millions de dollars.

### 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 et de Lynx en 2022) n'auront qu'une incidence minimale.

2022 à 2026 : Estimation du coût des opérations de base



Les coûts des opérations de base devraient augmenter pour totaliser 92 millions de dollars une fois que Lynx sera entièrement en service. Ceci représente une hausse de 14 millions par rapport aux 78 millions de coûts de base encourus avant le lancement du nouveau système. Cette augmentation est attribuable aux coûts supplémentaires associés à notre nouveau partenaire technologique pour Lynx, ainsi qu'aux coûts de licence et de soutien. Au cours des années à venir, nos coûts augmenteront en raison des dépenses suivantes :

- a) La mise en service de Lynx et aux coûts supplémentaires attribuables à l'exploitation d'un nouveau système;
- b) Les charges d'intérêts du prêt de modernisation; et
- c) La dépréciation de nos nouveaux systèmes de paiement.

## SOMMAIRE DU BILAN

Le bilan de Paiements Canada continue de refléter une croissance notable depuis le lancement du programme de modernisation. Celui-ci a catalysé l'organisation, qui est devenue un fournisseur de services de paiements du marché financier disposant d'un bon capital. Notre bilan financier se chiffrera à plus de 200 millions de dollars durant toute la période de planification 2022 à 2026.



(en millions de dollars)

### ACTIF

	CHIFFRES ACTUELS		PRÉVISIONS				
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Liquidités et investissements	59	63	57	57	63	66	70
Autres éléments d'actifs à court terme	20	22	21	18	22	22	24
Immobilisations	118	168	199	207	183	158	133
<b>TOTAL DE L'ACTIF</b>	<b>197</b>	<b>253</b>	<b>277</b>	<b>282</b>	<b>268</b>	<b>246</b>	<b>227</b>

### PASSIF

Comptes fournisseurs et autres dettes	25	21	20	20	21	21	22
Prêt à vue	205	90	126	-	-	-	-
Tranche courante de la dette à long terme	-	14	19	19	19	19	40
Dette à long terme	-	177	158	296	277	257	217
Autres éléments de passif	3	3	4	3	3	3	3
<b>TOTAL DU PASSIF</b>	<b>233</b>	<b>305</b>	<b>327</b>	<b>338</b>	<b>320</b>	<b>300</b>	<b>282</b>
<b>TOTAL DE L'ACTIF NET</b>	<b>(36)</b>	<b>(53)</b>	<b>(50)</b>	<b>(51)</b>	<b>(51)</b>	<b>(54)</b>	<b>(55)</b>
<b>TOTAL DU PASSIF ET DE L'ACTIF NET</b>	<b>197</b>	<b>252</b>	<b>277</b>	<b>287</b>	<b>269</b>	<b>246</b>	<b>227</b>

## ACTIF

Notre actif se compose principalement de deux éléments : i) des réserves sous la forme de placements liquides, comme l'exige la Banque du Canada, pour appuyer l'exploitation des systèmes de paiement en période de crise, ainsi que des réserves pour atténuer les risques de fluctuation des volumes; et ii) la technologie associée aux systèmes de paiement.

Les couvertures augmenteront au cours de la période de planification lorsque le système de PTR sera mis en service, et une réserve sera nécessaire pour couvrir les coûts de fonctionnement du système en cas de crise. Cette réserve est comparable à celles liées à Lynx et au SACR.

L'actif devrait atteindre un équilibre maximal en 2023, après le déploiement du système de PTR.

Durant le reste de la période de planification, c'est-à-dire de 2024 à 2026, notre actif diminuera en raison de la dépréciation de Lynx et du système de PTR.

## PASSIF

Le passif, tout spécialement le prêt à vue, atteindra un sommet en 2022, puis diminuera à mesure que le principal sera remboursé. Le reste du passif, c'est-à-dire les dettes commerciales, devraient être stables.

## DÉPENSES EN IMMOBILISATIONS

Les dépenses en immobilisations pour la période de planification reflètent le coût estimatif de l'achèvement et de la mise en œuvre du système de PTR. Après 2023, les investissements tiennent compte du développement continu de nouvelles infrastructures de paiement et des légères améliorations apportées aux systèmes déjà en service.

(en millions de dollars)

	CHIFFRES ACTUELS		PRÉVISIONS				
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
<b>DÉPENSES EN IMMOBILISATIONS</b>							
Fonctionnement de base	5	–	2	2	2	2	2
Programme de modernisation	44	58	46	29	–	–	–
<b>TOTAL DES DÉPENSES EN IMMOBILISATIONS</b>	<b>49</b>	<b>58</b>	<b>48</b>	<b>31</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>





# RÉSULTATS PAR RAPPORT AU PLAN

# Moderniser les systèmes de paiement Canadien

## RÉSULTATS ESCOMPTÉS

Avancement du programme de modernisation qui nous permettra de réaliser notre vision de systèmes de paiement rapides, flexibles et sûrs qui favorisent l'innovation et assoient 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 2021
<b>Mettre Lynx en service en conformité avec les normes internationales de gestion des risques et d'exploitation afin d'assurer une interopérabilité.</b>	✓	Les cibles approuvées associées à Lynx ont été atteintes en majorité en 2021. Elles incluaient : <ul style="list-style-type: none"><li>i. Mise en service de Lynx réussi le 30 août. Le système fonctionne bien depuis.</li><li>ii. Achèvement de l'élaboration du modèle opérationnel de Lynx.</li><li>iii. Suite de la préparation au lancement du format de message MX en 2022 et publication des paramètres liés au message Lynx ISO 20022.</li><li>iv. Réception avant la date cible de toutes les approbations concernant Lynx sauf celles liées au règlement administratif et aux règles du système, qui ont été accordées par le ministère des Finances après la date cible.</li></ul>
<b>Fournir au Canada des capacités de paiement en temps réel riches en données qui répondent aux besoins des écosystèmes national et international.</b>	⏸	Les travaux liés au système de PTR ont bien progressé pendant l'année, bien que le report du lancement ait influé sur l'atteinte de nos cibles. On compte parmi les jalons importants : <ul style="list-style-type: none"><li>i. Approbation par le conseil des directives concernant la rédaction du règlement administratif, et ce, avant l'échéance. L'élaboration du règlement et des règles se poursuivra en 2022 et en 2023.</li><li>ii. Conception des solutions de compensation, de règlement et d'échange terminée plus tard que prévu.</li><li>iii. Révision du calendrier du déploiement du programme dans le cadre de l'élaboration du plan intégré. Le premier déploiement est prévu en juillet 2023 et inclut les résultats des évaluations des membres.</li><li>iv. Début de l'élaboration des deux systèmes.</li></ul>

# Exploiter et améliorer les systèmes actuels

## RÉSULTATS ESCOMPTÉS

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

### 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 2021
<b>S'assurer que les cadres juridique et réglementaire de Paiements Canada répondent aux besoins évolutifs de l'écosystème.</b>	✓	<ul style="list-style-type: none"> <li>i. Présentation au ministère des Finances des informations qui lui permettront de mener lors du 2022 des consultations publiques concernant les modifications apportées à la <i>Loi canadienne sur les paiements</i>. Le ministère a accepté nos propositions de modification des politiques.</li> <li>ii. Rédaction d'une ébauche d'énoncé de politique de gouvernance des données lié au SACR, à Lynx et au système de PTR ainsi qu'aux systèmes auxiliaires comme la base de données des NIEC et le RSA. Rédaction terminée avec l'aide du CCM, du CCI et des organismes de réglementation lors du dernier trimestre de 2021. L'approbation du conseil devrait être obtenue en 2022.</li> </ul>
<b>Assurer l'excellence opérationnelle et la fiabilité des systèmes.</b>	✓	<ul style="list-style-type: none"> <li>i. Atteinte de la majorité des cibles de disponibilité du SACR, du STPGV et du RSA à chaque trimestre. La cible relative au SACR n'a pas été atteinte au premier trimestre.</li> <li>ii. Atteinte des cibles fixées pour l'amélioration des capacités de gestion fournisseurs.</li> <li>iii. Continuation de l'adoption des API et adhésions supplémentaires.</li> </ul>
<b>Améliorer notre approche de la gestion des risques tout en mettant l'accent sur la cybersécurité.</b>	✓	<ul style="list-style-type: none"> <li>i. Atteinte de toutes les cibles ayant trait à la sécurité des systèmes avant la fin de l'année.</li> <li>ii. Exercice de résilience du système de paiements en gros effectué. Budget et échéance respectés.</li> <li>iii. Atteinte des cibles de gestion des risques associées à l'amélioration du programme de gestion des risques d'entreprise pour ce qui concerne la stratégie en matière de risque et l'appétit pour le risque, la gouvernance du risque, la culture du risque ainsi que la présentation de rapports et d'aperçus sur le risque.</li> <li>iv. Dépassement des cibles liées à l'amélioration de la culture du risque qui a suivi le renforcement des comportements prévus de la part des gestionnaires de risques; et mise en place de la formation : sur les risques associés à l'intégration.</li> <li>v. Aucune constatation majeure ressortant de l'audit.</li> <li>vi. Intégration et simplification de l'approche des audits externes des systèmes et les audits internes visant la cybersécurité, et ce, afin de réduire la portée de l'audit externe.</li> </ul>
<b>Attirer et garder les employés talentueux dans nos rangs et leur permettre de se perfectionner.</b>	✓	<ul style="list-style-type: none"> <li>i. Atteinte de toutes les cibles ayant trait aux ressources humaines avant la fin de l'année.</li> <li>ii. Implication soutenue des employés, comme le démontre l'indicateur d'engagement du personnel.</li> <li>iii. Mise en place des politiques et des lignes directrices associées à l'avenir de la stratégie de travail.</li> </ul>
<b>Gestion prudente et transparente des ressources financières.</b>	✓	<ul style="list-style-type: none"> <li>i. Atteinte de toutes les cibles relatives à la gestion prudente du budget des opérations de base.</li> <li>ii. Élaboration d'un plan visant le financement complet des réserves exigées par les organismes réglementaires pour la continuité du fonctionnement des systèmes de paiement en cas de crise.</li> <li>iii. Élaboration d'une stratégie visant à rétablir la réserve de stabilisation des frais pour atténuer les risques de fluctuation des volumes.</li> <li>iv. Aucune lacune ni faiblesse matérielle sérieuse constatée dans le CIRF.</li> </ul>

# 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 2021
Être le centre d'excellence en matière de paiements au Canada et mobiliser les acteurs de l'écosystème par l'éducation, la recherche et le leadership éclairé.	✓	Les cibles associées à cette initiative qui ont été atteintes sont :  i. Tenue réussie de la version virtuelle du SOMMET pour la première fois, et nombre record de participants et de conférenciers.  ii. Atteinte des cibles fixées pour la diffusion de contenus numériques.  iii. Présentation de résultats de recherches sur divers sujets, dont les paiements transfrontaliers, les monnaies numériques, la fraude, la migration des paiements et le système bancaire ouvert, et ce, sous forme numérique (site Web, baladodiffusions, conférences et entrevues en ligne).
Soutenir efficacement l'évolution d'un écosystème toujours plus divers et complexe.	✓	i. Présentation des progrès de l'écosystème des paiements au Parlement en prévision du budget 2022. Établissement de notre direction stratégique visant la MNBC, les paiements transfrontaliers et le système bancaire ouvert.  ii. Participation de tous les adhérents au SACR à la nouvelle initiative du gouvernement concernant la réduction de l'usage des chèques et à son financement.

# Annexes

## Conseil d'administration

Réunissant 12 administrateurs élus, le conseil de Paiements Canada assure l'orientation et la direction de nos activités, et surtout des questions stratégiques et de principe. Il exerce une fonction essentielle à la santé des systèmes de paiements du Canada et, par le fait même, de l'économie.

Siègent au conseil la présidente et cheffe de la direction et un nombre d'administrateurs indépendants qui forment la majorité des membres, auxquels viennent s'ajouter des représentants de nos membres, tous experts dans le secteur des paiements.

- **Stéphane Achard**, administrateur membre
- **David T. Barnard**, administrateur indépendant
- **Tracey Black**, présidente et cheffe de la direction
- **Susan Doniz**, administratrice indépendante
- **Garry Foster**, administrateur indépendant et président du conseil d'administration
- **Sean Goldrick**, administrateur indépendant
- **Saigin Govender**, administrateur indépendant
- **Jennifer Hawkins**, administratrice indépendante
- **Susan Hawkins**, administratrice indépendante
- **Robert Paterson**, administrateur membre
- **Fariba Rawhani**, administratrice indépendante
- **AnneMarie Ryan**, administratrice indépendante
- **John Sheridan**, administrateur indépendant

## Équipe de direction

L'équipe de direction (ED) définit l'orientation stratégique globale de Paiements Canada et guide le processus de planification stratégique, dont font partie le plan organisationnel quinquennal, les priorités stratégiques et la fiche de pointage.

- **Tracey Black**, présidente et chef de la direction
- **Peter Dodic**, dirigeant principal de la gestion des risques
- **John Cowan**, chef des technologies et de l'exploitation
- **Kristina Logue**, chef des finances

## Équipe de direction des opérations

L'équipe de direction des opérations (ÉDO) facilite la planification annuelle; l'élaboration de la fiche de pointage; la hiérarchisation des priorités pour ce qui concerne les projets; l'évaluation et le suivi de la capacité des ressources et des budgets; l'évaluation et le suivi de la performance de l'entreprise; et la supervision des projets visant les talents, la culture d'entreprise et la mobilisation des employés.

## Comité consultatif des membres

Nous collaborons avec nos participants de manière informelle au moyen d'une consultation régulière et de manière officielle par l'intermédiaire du Comité consultatif des membres.

Ce comité comprend au plus 20 membres nommés par le Conseil d'administration de Paiements Canada. Il est largement représentatif de la diversité des participants à nos systèmes et il formule au Conseil d'administration et au personnel des conseils sur les activités, la gestion et la conception de nos systèmes, de nos règles et du développement et de l'intégration de nouvelles technologies.

- ATB, **Ryan Rabi**, vice-président du comité consultatif des membres
- Bank of America, **Leslie Konecny**
- Banque canadienne impériale de commerce, **Jason Behamdouni**
- Banque du Canada, **Ian Christiansen**
- Banque HSBC Canada, **Jude Leclerc**
- Banque Laurentienne, **Adam Swinemar**
- Banque nationale du Canada, **Patrice Roy**
- Banque royale du Canada, **Lisa Lansdowne-Higgins**
- Banque Scotia, **Dougal Middleton**
- BMO, **Derek Vernon**, Comité consultatif des membres, présidente
- Central 1, **Sue Whitney**
- Citi, **John Landry**
- Community Trust (anciennement Qvestrade), **Christine Day**
- JPMorgan Chase, National Association, **Matthew Parker-Jones**
- La Fédération des caisses Desjardins du Québec, **Patrice Dagenais**
- Peoples Trust Company, **John Pals**
- PNC Bank, **Eric Bauer**
- TD, **Christine Hunter**
- Wealthsimple Investments Inc, **Hanna Zaidi**
- Wells Fargo, **Sarah Gainey**

## Comité consultatif des intervenants

Nos intervenants sont des organisations qui dépendent de nos systèmes de paiement sans y participer directement. Nous les consultons et collaborons avec eux par l'intermédiaire de notre comité consultatif des intervenants (CCI).

Ce dernier réunit des représentants de groupes de consommateurs, de détaillants, de sociétés, de gouvernements et de fournisseurs de services du secteur des paiements. Le CCI prodigue des avis et des conseils à notre conseil d'administration et à notre personnel, nous aide à prendre des décisions éclairées relativement aux défis et aux possibilités qui se présentent aux utilisateurs et aux fournisseurs.

- AscendantFX Capital, **Shemina Jiwani**
- Association canadienne des compagnies d'assurances de personnes, **Brent Mizzen**, vice-président du comité consultatif des intervenants
- Cadillac Fairview, **Alvin Chan**
- Conseil d'administration de Paiements Canada, **Anne-Marie Ryan**
- Conseil d'administration de Paiements Canada, **John Sheridan**
- Conseil des consommateurs du Canada, **Don Mercer**
- Dye and Durham, **Mark DiFilippo**
- Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, **Jasmin Guénette**
- Fintech Cadence, **Layial El-Hadi**
- Fiserv, **David Chance**, président du comité consultatif des intervenants
- KOHO, **poste vacant**
- Metrolinx, **Daniela Aubry**
- Microsoft, **Tracy Lagasse**
- Ministère des Finances du Canada, **Nicolas Marion** (observateur)
- Ministère des Finances, gouvernement de la Colombie-Britannique, **Jean Hope**
- PayPal Canada, **Katja Lehr**
- Prosper Canada, **Liz Mulholland**
- Receveur général du Canada SPAC, **poste vacant**
- Square, **Grace Jung**
- WestJet, **Nykol Kroeker**
- Wise, **Josh Rowat**



**BUREAU D'OTTAWA**

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

**BUREAU DE TORONTO**

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

613 238-4173

[info@paiements.ca](mailto:info@paiements.ca)

[paiements.ca](http://paiements.ca)