LE DÉBUT D'UNE NOUVELLE ÈRE DES PAIEMENTS

RAPPORT ANNUEL 2017 DE PAIEMENTS CANADA

2017

PAIEMENTS CANADA

QUI NOUS SOMMES

L'économie canadienne dépend de l'échange quotidien de milliards de dollars. Paiements Canada est responsable des processus, des règles et de l'infrastructure de compensation et de règlement qui sont essentiels à ces transactions.

Le gouvernement du Canada nous a confié la tâche de favoriser le dynamisme de l'économie en aidant à répondre aux besoins des consommateurs et des entreprises en matière de paiements et en faisant la promotion d'une nouvelle ère des paiements modernes.

Notre équipe, composée d'environ 250 personnes, a son siège social à Ottawa et dispose d'un bureau satellite à Toronto. Nous sommes une organisation sans but lucratif d'intérêt public qui est entièrement financée par les institutions financières qui prennent part à nos systèmes et sommes régis par un conseil d'administration.

INFRASTRUCTURE DES PAIEMENTS ESSENTIELLE

Nous assumons la prestation des systèmes de paiements du Canada. Notre Système de transfert de paiements de grande valeur (STPGV) permet aux institutions financières et à leurs clients d'envoyer en toute sécurité des paiements importants et urgents, et notre système de détail est l'endroit où les institutions financières assurent le règlement de la grande majorité des activités de commerce quotidiennes au Canada. En 2017, nous avons effectué la compensation et le règlement de plus de 7,5 milliards de transactions, pour un total de 50,45 billions de dollars, ce qui représente une moyenne de 199 milliards de dollars chaque jour ouvrable.

ÉTABLIR DES LIENS DANS UNE ÉCONOMIE FLUIDE ET DYNAMIQUE

Les Canadiens exigent une meilleure technologie et une meilleure expérience utilisateur dans toutes les industries, y compris de la part de leurs fournisseurs de services de paiements. C'est pourquoi nous collaborons avec des intervenants de tout l'écosystème des paiements pour établir un juste équilibre de règles et de normes à l'aide d'une infrastructure efficace afin de parvenir à un flux de valeurs harmonieux et optimisé.

RÉPONDRE AUX BESOINS DES CANADIENS

Depuis longtemps, nous offrons l'infrastructure de paiements qui permet aux Canadiens, à leurs entreprises et à leurs institutions d'échanger des valeurs. Cependant, le monde évolue rapidement, tout comme les paiements. Les nouvelles technologies modifient nos habitudes de paiement. Nous nous efforçons d'offrir une plateforme qui permet aux membres de l'écosystème des paiements d'innover et d'offrir aux Canadiens des options de paiements pratiques, sécuritaires et efficaces.

TABLE DES MATIÈRES

COUP D'ŒIL SUR 2017 04

MESSAGES 08

MANDAT ET STRATÉGIE DE PAIEMENTS CANADA 16

RAPPORT DE GESTION 19

Moderniser 21

Exploiter et améliorer 24

Créer de nouveaux débouchés 25

Gestion des risques d'entreprise 26

Nos gens 28

Sommaire des opérations financières 29

Coup d'œil sur le rendement en 2017 31

Plan organisationnel pour 2018 34

STATISTIQUES DU SYSTÈME DE COMPENSATION ET DE RÈGLEMENT 35

GOUVERNANCE 46

ÉTATS FINANCIERS 57

COUP D'ŒIL SUR 2017

PRINCIPALES RÉALISATIONS

Résilience accrue grâce à une importante initiative d'amélioration de la reprise après sinistre

Harmonisation au sein de l'industrie concernant la mise en œuvre du programme de modernisation

Ajout de l'expertise nécessaire pour appuyer la modernisation

Intégration d'Accenture pour aider à établir un bureau de gestion de projet pour la modernisation à l'échelle de l'industrie

Réalisation de la phase II de l'initiative relative à la chaîne de blocs du projet Jasper

EN 2017, PAIEMENTS CANADA :

Compensé et réglé

7,5 milliards

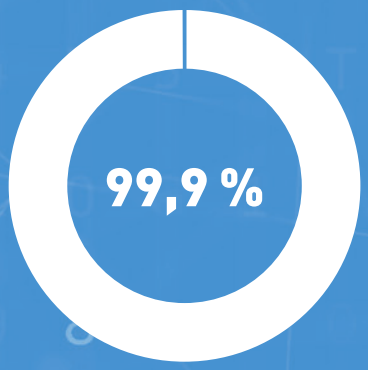
de transactions totalisant

50,45 billions

de dollars, soit une moyenne de 199 milliards de dollars par jour ouvrable.

Disponibilité des systèmes :

SACR



STPGV

RSA

400+

Formation de plus de 400 intervenants au sujet de la modernisation

Embauche

DE 75 NOUVEAUX EMPLOYÉS

53 millions

IMPRESSIONS MÉDIATIQUES

TORONTO 2018

Le SOMMET, la conférence sur les paiements :

1 200

PARTICIPANTS

150

CONFÉRENCIERS

MESSAGES

EILEEN MERCIER
Présidente du Conseil d'administration de Paiements Canada

MESSAGE D'EILEEN MERCIER, PRÉSIDENTE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE PAIEMENTS CANADA

Paiements Canada a de quoi être fière en 2017. L'organisation a bâti des capacités internes en augmentant son effectif et en améliorant la résilience de ses systèmes, a fait de grands progrès dans sa mission visant à faciliter l'innovation en matière de paiements et a préparé le terrain pour inaugurer une nouvelle ère de paiements modernes.

Le parcours de modernisation des paiements en 2017 est jalonné d'une longue liste de réalisations. Le plus remarquable a été la convergence claire de la communauté des paiements sur la voie de la modernisation. Des liens importants ont été établis pour faciliter la réussite du programme de modernisation. En plus des comités de la haute direction sur les paiements de l'Association des banquiers canadiens, le dirigeant principal de l'information et l'agent principal de gestion des risques des grandes institutions financières du Canada ont formé des réseaux pour appuyer la modernisation des paiements. Le leadership éclairé de ces groupes consultatifs assure un consensus et un engagement sur la voie à suivre alors que nous travaillons conjointement dans l'intérêt du Canada dans son ensemble.

Deux groupes particuliers contribuent constamment au succès de Paiements Canada, soit le Comité consultatif des membres et le Comité consultatif des intervenants. Lorsque le Comité consultatif des membres a été établi en 2015 pour conseiller le nouveau Conseil d'administration majoritairement indépendant, nous ne pouvions imaginer à quel point il contribuerait à l'appui de la modernisation. L'influence du groupe dans tous les aspects du programme de modernisation a été essentielle à son succès jusqu'à maintenant.

Depuis de nombreuses années, le Comité consultatif des intervenants joue un rôle important dans la prise de décisions, tant au niveau de la direction qu'au niveau du Conseil d'administration de Paiements Canada. À mesure que les paiements se transforment dans le monde et deviennent une priorité pour les dirigeants d'entreprise, ce groupe continue d'évoluer. Il est essentiel que nous entendions le point de vue de professionnels chevronnés qui seront des utilisateurs actifs des nouveaux systèmes.

Le Conseil est également reconnaissant du soutien actif qu'il reçoit des organismes de réglementation, du ministère des Finances et de la Banque du Canada. Ceux-ci travaillent en étroite collaboration avec le Conseil et la direction de Paiements Canada pour veiller à ce que l'ensemble de l'écosystème continue d'évoluer en symbiose. Nous avons aussi commencé à travailler plus étroitement avec le Bureau du surintendant des institutions financières en 2017, une collaboration appréciée.

Je tiens à remercier personnellement les membres du Conseil d'administration de leur engagement et de leur appui indéfectibles à l'égard de cet important programme. Le travail nécessaire pour régir le programme de modernisation est considérable à l'heure actuelle et le sera encore bien plus au cours des prochaines années. La sagesse collective de ce groupe est fort appréciée.

En 2017, le Conseil d'administration a souligné le départ de l'administrateur indépendant sortant Stewart MacKinnon et des membres institutionnels Brenda Clark, Sean Lesy et MarieLynne Desrochers, dont le dévouement a contribué à faire progresser l'organisation au cours des dernières années. Doug Steiner a entamé son deuxième mandat à titre d'administrateur indépendant, et nous avons accueilli le nouvel administrateur indépendant Garry Foster et les nouveaux administrateurs institutionnels Carolyn Burke, François Desjardins et Ernie Johannson. Dans l'ensemble, nous avons un conseil d'administration diversifié dont le dévouement à l'égard de Paiements Canada et de l'initiative de modernisation nous assure une position avantageuse au début de 2018.

Nous n'aurions pas pu aller aussi loin sans la vision, le dévouement et l'engagement de la direction et du personnel de Paiements Canada. Le succès de leurs efforts est particulièrement impressionnant compte tenu de la croissance de l'équipe de Paiements Canada depuis le début de l'initiative de modernisation. Il a fallu intégrer efficacement de nombreux entrepreneurs et consultants pour former une équipe unifiée. Il n'en demeure pas moins que de grands défis nous attendent. Cependant, à mesure que nous obtiendrons les résultats attendus essentiels dans le cadre de l'initiative de modernisation, lesquels exigeront encore plus de dévouement, d'énergie et de travail acharné de la part de toutes les parties concernées, nous savons que celles-ci seront à la hauteur de la tâche.

Je me réjouis à la perspective de progresser dans cette voie ensemble en tant qu'industrie au cours de l'année 2018. Bien que nous consacrions beaucoup de temps aux détails de la mise en œuvre du programme de modernisation, il est important que nous prenions du recul et que nous nous rappelions que si nous empruntons cette voie, c'est pour que l'économie canadienne puisse profiter de l'immense potentiel de ce programme. Je suis convaincue que nous partageons une vision commune en tant qu'industrie et j'espère que l'équipe de direction de Paiements Canada nous guidera vers une autre année remplie de succès.

MESSAGE DE GERRY GAETZ, PRÉSIDENT ET CHEF DE LA DIRECTION DE PAIEMENTS CANADA

L'année 2017 a été une année dynamique dans le domaine des paiements. Jamais auparavant l'industrie n'a suscité autant d'attention et d'intérêt. Avec l'arrivée quotidienne de nouvelles technologies et de solutions de paiement et l'amélioration des systèmes de paiement sous-jacents partout dans le monde, les entreprises ont commencé à constater l'incidence qu'un accent stratégique sur les paiements pourrait avoir sur leurs résultats. Pour certains, cette prise de conscience signifiait la nécessité d'explorer les options visant à offrir à leurs clients une expérience de paiement fluide et, pour d'autres, il s'agissait de comprendre dans quelle mesure la réduction du temps et de l'effort requis pour traiter les paiements pourrait se traduire par d'importantes économies de coûts au fil du temps.

GERRY GAETZ
Président et Chef

Ce qui nous propulse vers l'avant, c'est l'ambition collective d'offrir un système de paiement rapide, souple et sûr qui favorise l'innovation et renforce la position concurrentielle du Canada.

Comme nos nombreux homologues partout dans le monde, Paiements Canada continue de subir une transformation importante pour appuyer ces progrès tant pour les entreprises que pour les consommateurs. En 2017, la transformation était axée sur notre grande initiative de modernisation des paiements, considérée comme l'une des plus ambitieuses au monde. Nous avons fait de grands progrès dans notre parcours de modernisation, des intervenants de l'ensemble de l'industrie se réunissant pour appuyer la carte routière révisée ainsi que pour élaborer des plans et se positionner en vue de l'exécution du programme.

En 2017, nous avons renforcé la capacité de notre équipe avec l'expertise nécessaire pour appuyer la modernisation et nous avons accueilli Accenture, le partenaire qui nous aidera à mettre sur pied le Bureau de gestion du programme à l'échelle de l'industrie. Nous avons également obtenu du financement pour le programme, entrepris le processus d'approvisionnement pour les systèmes de paiement de grande valeur et en temps réel, mis au point de nouvelles règles pour les améliorations au transfert automatisé de fonds (TAF), élaboré un modèle provisoire de risque de crédit pour le Système automatisé de compensation et de règlement (SACR) et mené des consultations à cet égard, et publié des plans détaillés pour l'avenir dans un document spécialisé, l'*État cible de la modernisation*.

Nous avons également travaillé à la restructuration du groupe des TI pour l'avenir. Nous avons pris des mesures essentielles pour améliorer la sécurité, la résilience et la fiabilité de nos systèmes actuels, notamment en apportant des améliorations majeures à notre environnement d'exploitation de systèmes de paiement. Pour ce faire, nous avons dû procéder à la migration de nos systèmes de paiement vers une infrastructure de données et de réseau nouvelle et améliorée.

Parallèlement, le rôle que joue Paiements Canada dans le cadre de la transformation du secteur des paiements a continué d'évoluer. L'accent et l'intérêt accrus pour les paiements de la part de divers nouveaux participants à l'écosystème – de sociétés de technologie financière et de technologie de paiement aux entreprises canadiennes et au milieu des petites entreprises – ont créé un plus grand besoin de soutenir l'éducation, l'engagement et l'innovation en matière de paiements. Nous l'avons nous-mêmes constaté lors de notre conférence annuelle, le SOMMET de Paiements Canada, le nombre d'inscrits ayant doublé par rapport à l'année précédente.

En réponse à ce besoin croissant, Paiements Canada s'est impliquée de plus en plus dans la collectivité des intervenants en 2017, aidant toutes les parties à comprendre les changements à venir qui toucheront leurs entreprises, leurs organisations ou leurs ménages et agissant de plus en plus comme porte-parole de l'industrie des paiements dans les médias et lors des événements de l'industrie.

Nous avons également continué de participer à des recherches exploratoires sur l'avenir des paiements. L'initiative fructueuse de la chaîne de blocs, le projet Jasper, entreprise avec la Banque du Canada en est à sa troisième phase, et nous avons lancé une série de projets de validation de principe, comme un service de validation de fichiers ISO 20022, qui visent à soutenir l'industrie dans son ensemble au fur et à mesure que nous avançons sur un territoire inexploré en matière de paiements.

Nous n'aurions pas pu y arriver sans le soutien actif de nos institutions financières membres, de la Banque du Canada et du ministère des Finances, dont l'engagement et l'investissement ont contribué à faire avancer une grande partie de ce travail. La représentation de nos membres au sein du Comité consultatif des membres et de nos nombreux groupes de travail s'est avérée inestimable.

De même, l'engagement de notre Comité consultatif des intervenants — qui représente divers points de vue dans l'écosystème des paiements — a continué d'aider à façonner notre processus décisionnel. Nous constatons que les opinions de ce groupe deviennent encore plus importantes à mesure que se poursuit le processus de modernisation.

On ne saurait surestimer les conseils de notre Conseil d'administration. Ce conseil bien informé, expérimenté et engagé a continué de fournir à la direction de Paiements Canada un soutien et des conseils essentiels à notre succès. J'aimerais également remercier l'équipe de la haute direction et le personnel incroyable de Paiements Canada dont le travail acharné et le dévouement ont grandement contribué à faire en sorte que cette année soit, elle aussi, mémorable.

En prévision de 2018, je suis convaincu que nous avons l'équipe, le soutien de l'industrie et l'engagement externe nécessaires pour atteindre les objectifs de plus en plus difficiles de modernisation. Ce qui nous propulse vers l'avant, c'est l'ambition collective d'offrir un système de paiement rapide, souple et sûr qui favorise l'innovation et renforce la position concurrentielle du Canada. Je me prépare à une autre année passionnante et productive.

RAPPORT DU PRÉSIDENT DU COMITÉ CONSULTATIF DES MEMBRES

TODD ROBERTS
PRÉSIDENT DU COMITÉ CONSULTATIF DES MEMBRES

Composé de 20 personnes, le Comité consultatif des membres est consacré dans la *Loi canadienne sur les paiements*. Il sert de tribune de consultation et de mobilisation des participants aux systèmes, qui sont également membres de Paiements Canada. Les membres se réjouissent de l'efficacité dont a fait preuve le Comité consultatif des membres au cours de la dernière année en tant que tribune pour stimuler la collaboration, fournir des conseils et produire des résultats productifs.

La modernisation est une initiative pluriannuelle visant à moderniser les règles et les systèmes qui sont essentiels à l'écosystème des paiements du Canada. Cette initiative à l'échelle de l'industrie comprend un dialogue continu avec les membres. En fait, la consultation est la clé du succès du programme. Les membres travaillent en étroite collaboration avec Paiements Canada et fournissent leur point de vue sur l'état cible de la modernisation. Nous sommes satisfaits du processus de consultation et appuyons dans son ensemble l'état cible de la modernisation. Les membres s'investissent considérablement pour soutenir ce programme et se sont retirés d'autres projets importants sur le plan commercial afin de créer la capacité de l'exécuter, et ce, compte tenu de l'importance cruciale de ce programme pour nos clients, notre industrie et la variété d'intervenants qui contribuent à assurer l'efficacité et la sécurité de notre système de paiements.

Il reste beaucoup de travail à faire pour que toutes les parties mettent en œuvre ce plan ambitieux, qui cadre bien avec les objectifs que toutes les parties sont déterminées à atteindre, à savoir la création d'un système de paiement rapide, souple, sûr, innovateur et concurrentiel. En tant que membres, nous continuons de veiller à ce que notre collaboration avec Paiements Canada se poursuive d'une manière prudente qui assure un équilibre entre les risques d'exécution et les changements apportés au système existant tout en réalisant des gains clairs par rapport aux objectifs indiqués. Nous réitérons la nécessité pour toutes les parties de continuer à travailler de façon ouverte, collaborative et souple afin d'adapter nos plans et l'agencement de nos activités à mesure que la mise en œuvre de l'état cible de la modernisation se poursuit. Au fur et à mesure que des décisions clés sont prises, que les modèles opérationnels sont confirmés et que la conception des solutions est assurée, nous nous attendons à ce que les détails du plan de mise en œuvre, en particulier le calendrier, le coût et la portée, s'ajustent selon les besoins. Pour réussir collectivement, nous devrons adapter efficacement nos plans aux nouvelles conditions tout en demeurant centrés sur les objectifs du programme.

Les membres demeurent fortement liés au modèle de gouvernance qui a été mis en place. Ils continuent de soutenir activement la gouvernance en offrant à Paiements Canada une expertise commerciale, opérationnelle et technique. En vue de la mise en œuvre, nous devrons gérer collectivement les risques liés à la prestation du programme, comprendre et atténuer les risques associés aux nouveaux modèles opérationnels et procéder à des changements lorsque les risques sont importants ou imprécis à notre avis. Cela exigera un bon équilibre entre l'établissement d'objectifs optimistes et la prise de mesures correctives réalistes, ainsi que l'adoption d'une approche de mise à l'essai volontairement axée sur l'aversion au risque afin de s'assurer d'éviter des résultats inattendus ou négatifs pour les Canadiens au fur et à mesure que nous modernisons les rails de paiement sur lesquels nous comptons tous.

Les membres s'investissent considérablement pour soutenir ce programme et se sont retirés d'autres projets importants sur le plan commercial afin de créer la capacité de l'exécuter

Tout en continuant d'appuyer Paiements Canada dans ses initiatives visant à soutenir le système financier et l'économie du Canada, nous nous réjouissons à la perspective d'une autre année au cours de laquelle nous fournirons des recommandations au Conseil sur les besoins et les attentes du marché canadien qui évoluent rapidement et sur les conditions à respecter pour mener à bien l'exécution des activités requises pour atteindre l'état cible de la modernisation.

RAPPORT DU PRÉSIDENT DU COMITÉ CONSULTATIF DES INTERVENANTS

BRENT MIZZEN
PRÉSIDENT DU COMITÉ CONSULTATIF DES INTERVENANTS

APERÇU

Tout au long de 2017, le Comité consultatif des intervenants a continué de concentrer ses efforts sur l'initiative de Paiements Canada visant à moderniser ses systèmes de paiement. À cet égard, le Comité a préconisé et appuyé l'élaboration d'un système de paiement plus concurrentiel et innovateur qui procure des avantages en temps opportun aux utilisateurs.

Bien que la modernisation soit une initiative à long terme, il y a eu quelques développements importants dont le Comité s'est réjoui en 2017 et qui seront bénéfiques à court terme. Entre autres, une mesure a été prise pour améliorer le système de paiements en lots par TAF, qui verra l'ajout d'un troisième échange quotidien et une disponibilité des fonds en deux heures à compter d'octobre 2018. Ces changements permettront une compensation des transactions plus rapide et fréquente, et rendront possibles de nouvelles caractéristiques telles que le versement de la paie le même jour, les paiements de comptes accélérés, le règlement plus rapide de factures et un service plus uniforme dans l'ensemble du pays, peu importe le fuseau horaire.

Comme par les années passées, la norme ISO 20022 demeure une priorité pour le Comité consultatif des intervenants, qui continue de promouvoir l'avancement rapide du processus. La capacité de transférer des données au moyen de transactions électroniques donne l'occasion d'éliminer les chèques papier, ce qui se traduira par des gains d'efficacité considérables pour le système de paiement et ses utilisateurs. Le Comité continue de préconiser une date limite ferme quant au moment où les institutions financières devront se conformer à la norme ISO 20022, compte tenu du fait que tous les avantages liés à la norme ne se concrétiseront pas tant qu'elle ne sera pas largement appliquée. Pour appuyer l'initiative, le Comité a ciblé des entreprises qui pourraient adopter rapidement la norme ISO 20022 et s'est engagé à appuyer la communication des avantages de la norme, y compris les cas d'utilisation.

Le Comité consultatif des intervenants est également heureux que Paiements Canada examine les façons d'étendre les connexions au système de paiement aux sociétés, aux petites entreprises et aux détaillants. Ainsi, nous croyons que le système sera plus concurrentiel, ce qui profitera aux utilisateurs du fait du plus grand nombre de choix.

Le Comité s'est moins concentré sur deux enjeux clés, soit le rail de paiements en temps réel et Lynx (pour remplacer le STPGV), en 2017 par rapport à 2016. Cela ne signifie pas que le Comité considère ces enjeux comme étant moins importants que d'autres. Ce sont plutôt les institutions financières qui se sont intéressées au système Lynx, puisqu'il s'agit d'un système de paiement d'importance systémique désigné. Par conséquent, ce système doit respecter les normes de risque de la Banque du Canada pour les infrastructures des marchés financiers d'importance systémique, lesquelles normes sont fondées sur les Principes pour les infrastructures de marchés financiers de la Banque des règlements internationaux. Le Comité consultatif des intervenants reconnaît l'importance de Lynx pour l'écosystème et appuie les changements qui amélioreront sa fiabilité et sa solidité pour les utilisateurs.

En 2017, Paiements Canada a entrepris un examen du fournisseur de services de paiements de détail traditionnel afin d'évaluer son potentiel en tant que fournisseur pour le rail de paiements en temps réel. Une période de négociation confidentielle a ensuite eu lieu. Bien que cela ait limité les discussions sur le rail en temps réel pour le Comité consultatif des intervenants pendant

Le Comité consultatif des intervenants est également heureux que Paiements Canada examine les façons d'étendre les connexions au système de paiement aux sociétés, aux petites entreprises et aux détaillants. Ainsi, nous croyons que le système sera plus concurrentiel, ce qui profitera aux utilisateurs du fait du plus grand nombre de choix.

La modernisation est l'une des plus importantes réformes, voire la plus importante réforme des paiements au Canada à ce jour.

la plus grande partie de 2017, ces discussions sont maintenant terminées et le Comité tient à s'engager de nouveau pour faire en sorte que le rail en temps réel soit une plateforme d'innovation au Canada.

En décembre 2017, Paiements Canada a publié un document définissant l'état cible de la modernisation du système de paiement au Canada, y compris l'infrastructure, les règles et les normes qui profiteront aux Canadiens et aux entreprises. Ce document tient compte des différents points de vue des nombreuses parties consultées par Paiements Canada. Pour sa part, le Comité consultatif des intervenants a donné ses recommandations sur la manière dont le système de paiement peut améliorer pour les Canadiens le paiement de biens et de services, le transfert d'argent et l'échange de données sur leurs paiements.

Au cours de 2017, le Conseil d'administration de Paiements Canada s'est fortement intéressé aux opinions et au point de vue des intervenants. En outre, le Comité consultatif des intervenants a eu l'occasion d'échanger avec le Conseil, ce qui a permis d'analyser les opinions des intervenants concernant la modernisation du système de paiement. Le Comité se réjouit à la perspective d'avoir des occasions semblables en 2018, qui seraient très bénéfiques.

La modernisation est l'une des plus importantes réformes, voire la plus importante réforme des paiements au Canada à ce jour. Elle comprend un certain nombre d'initiatives et touchera tous les secteurs de l'écosystème des paiements. Par conséquent, il y a eu une grande collaboration et participation de la part de nombreuses parties à cet égard, ce qui comprend les travaux menés par Paiements Canada avec la collaboration d'institutions financières, d'utilisateurs, de fournisseurs potentiels, de gouvernements et d'experts indépendants, entre autres. La collaboration s'est intensifiée au fur et à mesure que Paiements Canada a effectué son travail, et ce, avec l'appui du Comité, qui aimerait voir ces efforts croître encore davantage. Selon le Comité consultatif des intervenants, le fait de réunir les parties permettra de trouver les meilleures solutions possible, et le Comité se réjouit à la perspective de contribuer activement à une collaboration efficace en 2018.

En 2017, il y a également eu collaboration entre le Comité consultatif des intervenants et le Comité consultatif des membres. Le Comité consultatif des intervenants constate que cette collaboration est très avantageuse, car elle permet d'échanger des renseignements sur les points de vue à l'égard des enjeux et de discuter des solutions possibles. À mesure que Paiements Canada poursuivra son projet de modernisation, le Comité consultatif des intervenants cherchera à tirer parti de cette collaboration positive en 2018.

CONCLUSION

Bien que la modernisation soit une initiative à long terme, nous en sommes au point où les avantages commenceront à se concrétiser. Le Comité consultatif des intervenants continuera de s'employer de façon active et constructive à offrir des conseils et des recommandations au Conseil d'administration de Paiements Canada ainsi que de collaborer avec les parties intéressées afin de faire en sorte que le système de paiement soit au service des Canadiens, et ce, pour bien des années à venir.

MANDAT ET STRATÉGIE DE PAIEMENTS CANADA

MANDAT ET STRATÉGIE DE PAIEMENTS CANADA

L'économie canadienne dépend de l'échange quotidien de milliards de dollars. Paiements Canada est responsable des processus, des règles et de l'infrastructure de compensation et de règlement qui sont essentiels à ces transactions.

Il nous incombe de favoriser le dynamisme de l'économie en aidant à répondre aux besoins des consommateurs et des entreprises en matière de paiements et en faisant la promotion d'une nouvelle ère des paiements modernes.

Nous assumons la prestation des systèmes de paiement du Canada. Notre STPGV permet aux institutions financières et à leurs clients d'envoyer en toute sécurité des paiements importants, et notre SACR est l'endroit où les institutions financières assurent le règlement de la grande majorité des activités de commerce quotidiennes au Canada.

En 2017, Paiements Canada a effectué la compensation et le règlement d'opérations totalisant 50,45 billions de dollars, ce qui signifie 199,39 milliards de dollars en moyenne chaque jour ouvrable.

En 2017, Paiements Canada a effectué la compensation et le règlement d'opérations totalisant 50,45 billions de dollars, ce qui signifie 199,39 milliards de dollars en moyenne chaque jour ouvrable.

NOTRE MANDAT

Le mandat que nous confère la *Loi canadienne sur les paiements* contient les objectifs suivants :

A. établir et exploiter des systèmes nationaux de compensation et de règlement des paiements, ainsi que d'autres arrangements pour effectuer ou échanger des paiements;

B. 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;

C. faciliter l'élaboration de nouvelles technologies et méthodes de paiement.

Dans la réalisation de son mandat, Paiements Canada s'est fixé l'objectif de politique publique de promouvoir l'efficacité, la sûreté et le bien-fondé de ses systèmes de compensation et de règlement et tient compte des intérêts des utilisateurs.

NOTRE STRATÉGIE

Nous sommes en bonne voie de concrétiser notre vision d'une infrastructure de paiements entièrement modernisée qui profitera à tous les Canadiens. Pour réaliser sa vision et remplir son mandat, Paiements Canada élabore un plan organisationnel annuel. En 2017, ce plan prévoyait trois résultats désirés à long terme :

1. MODERNISER

Moderniser les systèmes de paiement de base, y compris les politiques, les règles, les normes et l'infrastructure technologique.

2. EXPLOITER ET AMÉLIORER

Renforcer la gestion et le rendement général dans les principaux domaines de la résilience des systèmes de paiements, de la gestion des exigences réglementaires et de l'excellence opérationnelle.

3. CRÉER DE NOUVEAUX DÉBOUCHÉS

Explorer et élaborer des services non concurrentiels qui offrent de la valeur à nos membres, à nos intervenants et à nos utilisateurs.

COMPOSITION

Des banques canadiennes, des banques étrangères autorisées et la Banque du Canada font partie des membres de Paiements Canada. D'autres institutions de dépôt (sociétés coopératives de crédit centrales, sociétés de fiducie et de prêt et bureaux d'épargne provinciaux) ont le droit d'être membres depuis 1980. En outre, les modifications apportées à la *Loi canadienne sur les paiements* en 2001 ont ouvert l'adhésion aux sociétés d'assurance-vie, aux courtiers en valeurs mobilières et aux fonds communs de placement du marché monétaire, entre autres. Paiements Canada est financée par ses membres, qui étaient au nombre de 110 à la fin de 2017.

RAPPORT DE GESTION

RAPPORT DE GESTION

MODERNISER
EXPLOITER ET AMÉLIORER
CRÉER DE NOUVEAUX DÉBOUCHÉS
GESTION DES RISQUES D'ENTREPRISE
NOS GENS
SOMMAIRE DES OPÉRATIONS FINANCIÈRES
COUP D'ŒIL SUR LE RENDEMENT EN 2017
PLAN ORGANISATIONNEL POUR 2018

MODERNISER

En 2017, notre grande initiative de modernisation des paiements a pris son envol. Les jalons les plus importants consistaient à faire en sorte que l'industrie s'aligne sur la carte routière révisée et l'état cible de la modernisation, à renforcer la capacité de l'équipe et à obtenir du financement pour le programme. Les détails de ces réalisations de 2017, qui n'auraient pas pu être menées à bien sans le dévouement et la participation d'une multitude de représentants de nos institutions financières membres et de groupes d'intervenants clés, sont décrits ci-dessous :

SÉLECTION ET INTÉGRATION D'UN PARTENAIRE DE L'INDUSTRIE

Afin de mieux gérer la portée du programme de modernisation et le nombre de participants, Paiements Canada a choisi de s'associer à la société d'experts-conseils mondiale Accenture. En 2017, Accenture a été choisie pour son excellent bilan en matière d'appui aux initiatives de modernisation des paiements partout dans le monde et pour son expertise approfondie en matière de paiements. Ensemble, nous avons mis sur pied, en 2017, le Bureau de gestion du programme à l'échelle de l'industrie, qui aidera à soutenir les institutions financières participantes tout au long de la transition au cours des trois à quatre prochaines années.

Ce processus de sélection comprenait également l'intégration de plus de 50 nouveaux membres au sein de l'équipe, y compris des consultants et des entrepreneurs, l'agrandissement de notre bureau de Toronto ainsi que la réorganisation de notre nouveau siège social à Ottawa, et ce, afin de soutenir la croissance.

DÉFINITION DE NOUVEAUX SYSTÈMES ET MOBILISATION DES FOURNISSEURS

Paiements Canada a invité quelques fournisseurs à participer à un processus d'approvisionnement concurrentiel pour le nouveau système de paiements de grande valeur du pays, Lynx. Cette invitation faisait suite à une demande d'information, à une recherche et à une analyse des initiatives de modernisation de systèmes de paiement dans le monde, ainsi qu'à une consultation avec d'autres fournisseurs de ce type d'infrastructure sur le marché international. Le processus d'approvisionnement par dialogue concurrentiel a permis de mettre en mouvement un travail détaillé sur les exigences, la validation des concepts, les solutions de conception de rechange et les mises à l'essai tout au long de l'année, et donnera lieu à la sélection d'un fournisseur en 2018.

Après avoir défini les exigences d'une nouvelle capacité de paiements en temps réel et plus rapides au Canada, nous avons également entrepris une évaluation rigoureuse d'Interac afin de mieux comprendre sa plateforme de service public de base et de déterminer si elle en mesure de répondre aux besoins en matière de paiements en temps réel définis dans la Vision de l'écosystème des paiements canadien. Cette évaluation a mené à une entente de services de conception afin d'appuyer l'élaboration de spécifications détaillées et d'un plan directeur pour les paiements en temps réel au Canada. Après cet exercice, nous nous emploierons à choisir l'approche à adopter pour la création de la solution.

DÉFINITION DU MODÈLE PROVISOIRE D'ÉVALUATION DU RISQUE DE CRÉDIT POUR LE SACR

À la suite de la désignation du système de paiement de détail du Canada, le SACR, comme système de paiement important, nous avons commencé notre préparation afin d'assurer l'harmonisation avec les normes de gestion des risques et les pratiques exemplaires internationales. Ce processus a commencé par une recherche approfondie sur le risque de crédit afin de déterminer les garanties suffisantes pour le système. Les travaux ont orienté l'élaboration d'un modèle provisoire d'évaluation du risque de crédit, qui a été appuyé par la consultation avec les institutions financières membres en 2017. Les modifications aux règlements ayant été approuvées, le modèle sera mis en œuvre en 2018 et contribuera à accroître la sécurité et l'intégrité du système de paiement de détail.

NOUVELLES RÈGLES POUR AMÉLIORER LES TAF

Les TAF — également appelés paiements par lots — sont utilisés dans environ 1,7 milliard de paiements au Canada chaque année et représentent la valeur la plus élevée des paiements dans le système de paiement de détail au Canada. Partout dans le monde, les paiements par lots demeurent à la base de la plupart des systèmes de paiement puisqu'ils offrent une option économique et efficiente.

Les TAF représentent la valeur la plus élevée des paiements dans le système de paiement de détail au Canada.

Beaucoup de progrès ont été réalisés à l'égard de ce pilier du programme de modernisation canadien en 2017, y compris l'harmonisation des institutions financières membres avec les exigences et les règles visant un troisième moment de la journée pour échanger des paiements par lots pour les institutions financières et les nouvelles exigences de disponibilité plus rapide à moins de deux heures. Conjugués aux améliorations de l'infrastructure apportées dans les institutions financières, ces changements, qui entreront en vigueur à l'automne 2018, rendront possibles de nouvelles fonctionnalités telles que la paie le même jour, les paiements accélérés des comptes, le règlement plus rapide des factures, l'abandon du papier et des chèques et un service plus uniforme dans l'ensemble du pays, dans tous les fuseaux horaires.

DÉTAILS SUR L'ÉTAT CIBLE DE LA MODERNISATION

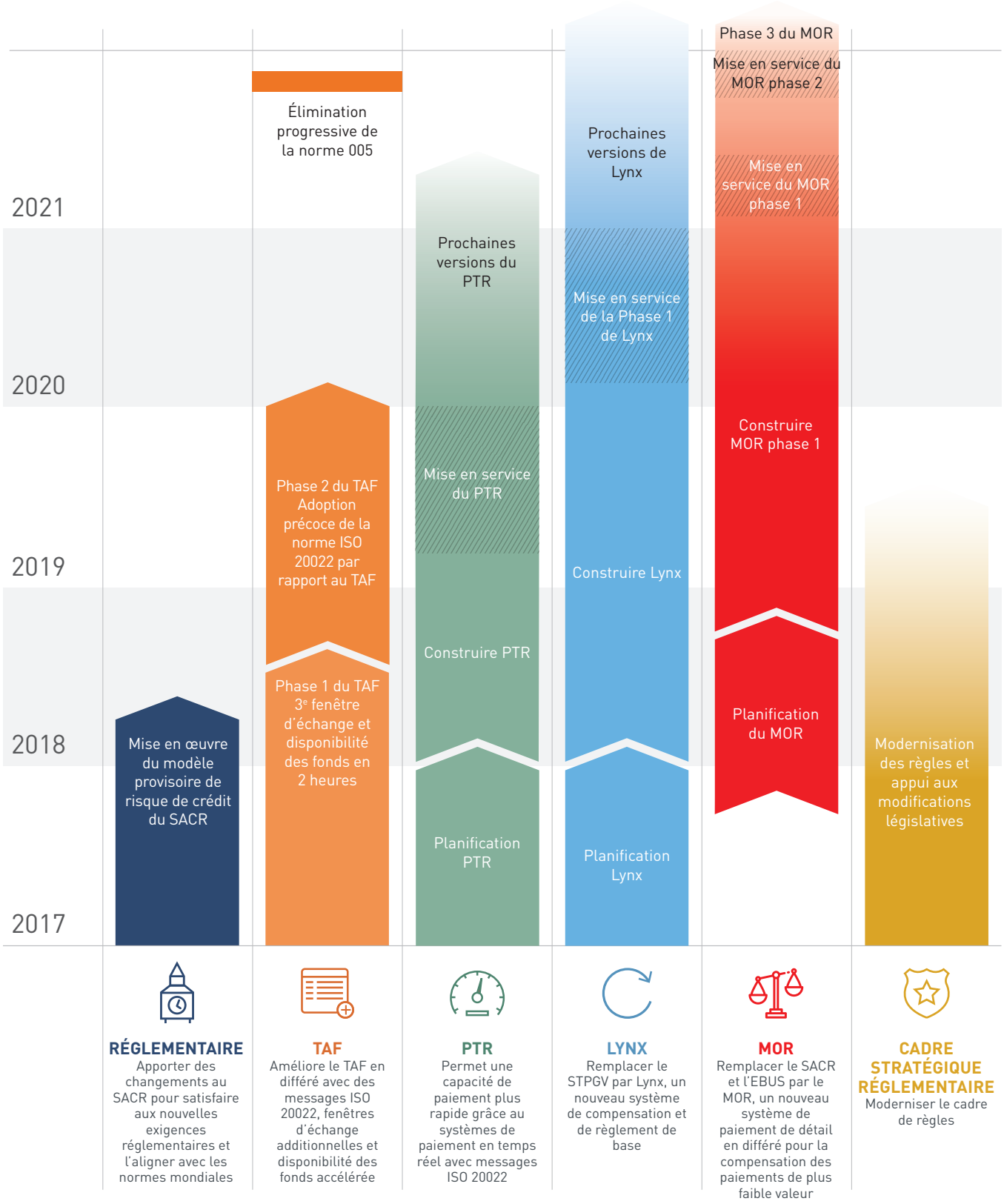
De concert avec nos institutions financières membres, nous avons donné un portrait plus détaillé de l'*état cible de la modernisation* dans le document intitulé État cible de la modernisation, qui comporte des descriptions exhaustives des systèmes modernes et de leurs structures de soutien fondamentales, comme les considérations relatives au risque et à la réglementation, les modèles d'accès et les plateformes technologiques. Le document donne un aperçu sur l'état cible de la modernisation, l'intégration de systèmes modernes, l'éventuelle migration de types de paiement et les avantages escomptés pour les entreprises et les ménages canadiens.

Il se fonde sur le travail considérable entrepris en 2017 pour définir et peaufiner les exigences liées aux systèmes modernes de concert avec nos institutions financières membres et les principaux intervenants dans l'ensemble des entreprises et du gouvernement.

OBTENTION DU FINANCEMENT POUR LA MODERNISATION

Un plan d'emprunt a été conclu en 2017 pour financer la modernisation. Le prêt a été établi en consultation avec nos institutions financières membres afin de minimiser les fluctuations importantes des cotisations des membres au cours du programme de modernisation. Le plan prévoit un délai raisonnable pour le remboursement des dettes contractées dans le cadre du programme, qui se fera graduellement au fur et à mesure de l'achèvement et de la mise en service des systèmes de paiement en 2019 et au cours des années suivantes.

Figure 1: Détails sur l'état cible de la modernisation



EXPLOITER ET AMÉLIORER

Au cours d'une année qui a été consacrée à mettre davantage l'accent sur notre initiative de modernisation des paiements, nous avons continué à faire preuve de diligence et sommes restés déterminés à assurer la sécurité, la résilience et la fiabilité de nos systèmes actuels.

Nous avons dépassé toutes les cibles de disponibilité tout au long de 2017, un des objectifs clés établis pour l'année. Les scores de disponibilité du STPGV, du SACR et du Réseau de services de l'ACP (RSA) étaient, respectivement, de 99,9 %, 100 % et 100 %.

RENFORCEMENT DE LA CAPACITÉ DE REPRISE APRÈS SINISTRE

L'une de nos plus grandes réussites en 2017, et possiblement l'une des initiatives les plus ambitieuses de l'histoire récente de Paiements Canada, a été l'exécution du projet d'amélioration de la reprise après sinistre.

Le projet comprenait la migration réussie des trois systèmes de paiement essentiels, soit le SACR, le Système d'échange en bloc d'effets US et le STPGV, vers une nouvelle infrastructure de réseau améliorée.

Le succès du projet d'amélioration de la reprise après sinistre a permis d'instaurer un fonctionnement quasi constant amélioré, de renforcer la capacité de reprise après sinistre et d'améliorer la résilience de notre organisation. Non seulement les résultats attendus et les principaux objectifs ont-ils été atteints, mais le projet a aussi permis à notre organisation de tirer d'autres avantages, allant de la réduction des risques opérationnels à l'élimination des interdépendances opérationnelles, en passant par l'automatisation accrue et l'exécution plus rapide du cycle de lots du STPGV.

Ce n'est pas là un mince exploit. Au cours de l'année, le projet a nécessité l'appui des institutions financières membres, de la Banque du Canada et des partenaires fournisseurs, sans oublier toutes les unités opérationnelles de Paiements Canada, tout au long du processus, depuis les négociations contractuelles jusqu'à la mise en service. Le projet s'est avéré un véritable succès organisationnel qui a clairement démontré l'efficacité d'une collaboration significative de l'industrie.

LUTTE CONTRE LES CYBERMENACES

La priorité absolue de Paiements Canada est la sécurité et l'intégrité de ses systèmes. Comme les cybermenaces augmentent en fréquence et en gravité, Paiements Canada a renforcé ses systèmes de défense en conséquence. En 2017, nous avons établi un plan d'action en matière de cybersécurité fondé sur les principes de conception sécurisée et les normes de l'industrie. Nous avons fait des investissements importants pour accroître nos ressources et notre capacité en matière de services de sécurité. Nous exerçons une vigilance constante par la surveillance, l'analyse et la mise à jour continues de notre infrastructure technologique afin d'accroître la résilience de nos systèmes et d'assurer une réponse rapide à toute vulnérabilité.

SURVEILLANCE DES LIQUIDITÉS DANS LE SYSTÈME DE PAIEMENTS DE GRANDE VALEUR

Afin de respecter les exigences de la Banque du Canada relatives aux infrastructures des marchés financiers, nous avons effectué une vérification du STPGV, établi un cadre de suivi à plusieurs niveaux et mené une simulation de défaut intégrée. Un autre important résultat attendu de nos opérations de base a été l'amélioration des processus de surveillance des liquidités dans le système de paiements de grande valeur.

AMÉLIORATION DE LA GESTION DES DONNÉES ET DE L'INFORMATION

Parmi les autres améliorations systémiques apportées en 2017, mentionnons une stratégie de données complète qui fournit une feuille de route détaillée pour la gestion des données. Nous avons formé un groupe d'architecture d'entreprise chargé de centraliser toutes les politiques et tous les processus de gestion de l'information, ainsi que d'élaborer des normes pour l'architecture. Dans le même ordre d'idées, nous avons formé un Conseil de gouvernance de l'information pour superviser la gestion de tous les renseignements organisationnels et les données de système de paiement. Nous avons également mis en œuvre la suite d'outils et de logiciels G Suite de Google pour accroître la productivité et la collaboration organisationnelles, ainsi que pour offrir une capacité de gestion des documents plus robuste et plus souple.

CRÉER DE NOUVEAUX DÉBOUCHÉS

En accord avec le rôle de chef de file de Paiements Canada dans la modernisation du milieu des paiements au Canada, nous avons élargi notre portée en 2017 en donnant une voix plus forte à l'industrie financière dans son ensemble, grâce à un vaste éventail d'initiatives de mobilisation des intervenants. Parmi ces dernières, on compte notamment la conférence la plus marquante de Paiements Canada à ce jour ainsi qu'une série d'autres initiatives de mobilisation des intervenants.

Nous avons également terminé la deuxième phase du projet Jasper, notre expérience de grand livre distribué qui a fait les manchettes, et avons commencé à mener des expériences dans d'autres domaines, élaborant des projets de validation de principe comme le service de validation de fichier ISO 20022, conçu pour soutenir les intervenants de l'industrie dans le cadre de la modernisation.

MOBILISATION DES INTERVENANTS

Comme par le passé, notre activité de mobilisation des intervenants par excellence pour 2017 a été la conférence annuelle de Paiements Canada. Le SOMMET — l'ancien Panorama Paiements — est maintenant la conférence par excellence sur les paiements au Canada et le lieu central de relations de l'écosystème des paiements du Canada.

Le SOMMET de 2017 s'est démarqué des autres alors qu'il a accueilli plus du double de participants par rapport à l'année précédente. En tout, 150 conférenciers y ont pris la parole, dont certains des plus grands noms dans le milieu des paiements, qui ont traité des sujets d'actualité allant de l'intelligence artificielle à la cybersécurité et à la réforme de la réglementation, en passant par l'informatique quantique. Le SOMMET a généré une attention et un intérêt accrus à l'égard des paiements de la part de divers nouveaux participants à l'écosystème, dont des sociétés de technologie financière et de technologie de paiement, des entreprises canadiennes et des petites entreprises. Avec 1 200 délégués, il a permis à tous les participants de mieux comprendre les débouchés d'un écosystème des paiements harmonisé au Canada.

Parmi les autres activités de mobilisation en 2017, il y a eu la mise en œuvre d'un plan de mobilisation des intervenants, qui comprenait la participation du milieu des affaires, de groupes de consommateurs, d'universités, d'hôpitaux et d'autres organisations à une série de forums d'intervenants afin de clarifier les possibilités et les avantages que la modernisation permettra de réaliser.

DE NOUVEAUX HORIZONS

En 2017, nous avons publié les nouveaux résultats de nos travaux concernant la technologie de la chaîne de blocs, en collaboration avec la Banque du Canada, l'entreprise d'innovation financière R3 Lab and Research Centre et sept institutions financières. Cela a marqué l'achèvement de la deuxième phase du projet Jasper, un système de paiements de gros interbancaire expérimental utilisant la technologie du grand livre distribué, soit une banque de données partagée qui forme le pilier des cryptomonnaies comme le Bitcoin. Les résultats de la deuxième phase indiquent l'incohérence fondamentale qui existe entre un système de paiements de gros interbancaire centralisé et la décentralisation inhérente à la technologie du grand livre distribué, ouvrant le champ à des recherches dans de nombreux domaines.

Nous avons également lancé la troisième phase du programme, qui comprend une nouvelle collaboration avec le Groupe TMX et qui vise la mise à l'essai d'une plateforme intégrée de paiements et de valeurs fondée sur la technologie du grand livre distribué.

Nos autres expériences nous ont permis d'achever la phase pilote d'un nouveau service qui permettra aux institutions financières membres d'assurer un passage efficace des grandes entreprises clientes à la norme ISO 20022. Pour ce faire, nous misons sur XMLdation, le service de validation de fichier utilisé au cours de la transition à l'Espace unique de paiements en euros (SEPA). La RBC et la TD ont collaboré avec nous à cet exercice de validation de principe.

GESTION DES RISQUES D'ENTREPRISE

PRIORITÉS EN MATIÈRE DE GESTION DES RISQUES

La gestion du risque joue un rôle essentiel pour assurer la sécurité et la fiabilité des systèmes de paiement au Canada. Paiements Canada maintient un solide programme de gestion des risques d'entreprise visant à définir et à gérer les principaux risques qui pourraient l'empêcher d'atteindre ses objectifs et de réaliser son mandat.

Voici les principaux objectifs de gestion des risques de Paiements Canada pour 2017 :

- Continuer de renforcer notre approche des trois lignes de défense en matière de gestion des risques
- Améliorer le cadre de gestion des risques opérationnels
- Maintenir les processus rigoureux de détermination et d'évaluation des risques dans l'ensemble de l'organisation

Ces objectifs s'exerceront jusqu'en 2018, en mettant davantage l'accent sur le renforcement de la mobilisation envers la détermination et la gestion des risques nouveaux et émergents.

GESTION DES RISQUES : PROGRAMME ET GOUVERNANCE

Le programme de gestion des risques de Paiements Canada est supervisé par le Conseil d'administration, mis en œuvre par la direction et exécuté dans l'ensemble de l'organisation. Les risques font l'objet de mises à jour trimestrielles et sont présentés au Comité des risques du Conseil d'administration. Les mises à jour sur les risques fournissent aux décisionnaires un aperçu global et intégré des risques organisationnels et indiquent leur degré de conformité avec le niveau de tolérance au risque de l'organisation. Un processus ascendant et descendant rigoureux est utilisé pour déceler les risques opérationnels et les communiquer à l'organisation.

La gouvernance du risque constitue le fondement d'une gestion efficace du risque. Bien que la gouvernance de la gestion du risque commence au niveau du conseil d'administration, auquel incombe la surveillance de la gestion du risque, la gestion quotidienne du risque relève des unités opérationnelles individuelles. La structure de gouvernance de la gestion des risques de Paiements Canada suit une approche des « trois lignes de défense » mettant en cause des unités fonctionnelles individuelles, la surveillance du bureau de l'AGPR et la validation indépendante des processus.

Les risques se divisent en quatre catégories : risque opérationnel, risque stratégique, risque financier et risque de règlement. Les risques sont également évalués quant à leur incidence potentielle sur la réputation de Paiements Canada, en particulier sur sa crédibilité concernant l'exécution de ses plans et de son mandat. Nous portons une attention particulière aux risques potentiels qui touchent notre initiative la plus importante, soit le programme de modernisation.

AMÉLIORATIONS À LA GESTION DES RISQUES

Paiements Canada s'est doté d'un plan pluriannuel visant à améliorer son cadre de gestion du risque et à positionner l'organisation parmi les plus résilientes de l'industrie financière à l'échelle mondiale.

Les mesures d'amélioration de la gestion des risques de 2017 se divisent en trois catégories, soit le renforcement de la résilience et de la sécurité, l'amélioration de la gestion des risques opérationnels et l'élaboration d'un nouveau processus de gestion des risques des fournisseurs

Voici les principales améliorations pour 2017 :

AMÉLIORATION DE LA RÉSILIENCE ET DE LA SÉCURITÉ

- Évaluation externe de la position cybernétique de Paiements Canada à l'aide du cadre de cybersécurité du NIST
- Plans de continuité des activités et d'intervention en cas de crise pour la gestion intégrée des incidents
- Mise en œuvre d'un programme exhaustif d'exercices de reprise après sinistre, d'un plan de préparation et de procédures de suivi
- Programmes améliorés de conformité des membres

AMÉLIORATION DE LA GESTION DES RISQUES OPÉRATIONNELS

- Confirmation de la conformité avec les normes de la Banque du Canada pour le STPGV et les exigences préalables à la modernisation pour le SACR. Les normes reposent sur les Principes pour les infrastructures de marchés financiers du Comité sur les paiements et les infrastructures de marché de l'Organisation internationale des commissions de valeurs. Les normes ont été modifiées pour tenir compte des différents risques associés aux systèmes de paiement importants, par comparaison avec les systèmes désignés comme système d'importance systémique.

- Mise en œuvre d'un plan visant à mettre à l'essai la continuité des activités et la reprise après sinistre dans le cadre de la politique de gestion des risques d'entreprise. Les objectifs de ce plan sont d'améliorer notre capacité de gérer les interruptions des activités normales d'une manière efficiente et efficace, et d'orienter l'intégration d'essais de continuité des activités et de reprise après sinistre dans les plans exhaustifs qui sont exécutés selon la portée, les objectifs et les échéanciers conformes à nos objectifs stratégiques.

AMÉLIORATION DE LA GESTION DES RISQUES DES FOURNISSEURS

- Élaboration de procédures détaillées de gestion des risques des fournisseurs pour faciliter le processus de détermination, de surveillance et de gestion des risques des fournisseurs.

- Mise en œuvre des procédures de gestion des risques des fournisseurs dans le processus de sélection des fournisseurs de la modernisation.

RISQUES IMPORTANTS EN 2017

Après prise en compte de toutes les mesures d'atténuation, les risques les plus élevés pour Paiements Canada en 2017 sont les suivants :

RISQUES OPÉRATIONNELS DE BASE

Cyberincident

Mesure : Paiements Canada améliore actuellement sa position en matière de cybersécurité grâce à un nouveau programme quinquennal de cybersécurité.

Détérioration de la prestation des services essentiels

Mesure : Paiements Canada a accordé une attention toute particulière au développement organisationnel, à l'établissement des priorités et à la surveillance en ce qui concerne les activités de 2017.

Panne majeure des systèmes de paiement

Mesure : Paiements Canada a amélioré sa capacité de reprise après sinistre en 2017, et d'autres mesures de réduction des risques sont prévues dans le cadre de la mise en œuvre du Programme de cybersécurité.

Perte de la pertinence de Paiements Canada à long terme

Mesure : Paiements Canada assure sa pertinence à long terme grâce à des recherches approfondies, au développement de nouveaux services, à l'évaluation et à la mise à l'essai de technologies émergentes et à la facilitation des liens sur le marché à la suite d'un plan exhaustif de mobilisation des intervenants.

RISQUES DE LA MODERNISATION

L'échelle, la portée, la complexité et l'échéancier du programme de modernisation dépassent la capacité d'exécution de l'industrie

Mesure : Ce risque est atténué par une solide structure de gouvernance, la mobilisation de l'industrie et le suivi continu des progrès et des risques de Paiements Canada et des institutions financières.

Incapacité de fournir une capacité contrôlée en temps réel

Mesure : Paiements Canada s'engage dans un processus d'évaluation continue avec un fournisseur et a cerné d'autres approches possibles.

Mise en œuvre infructueuse de Lynx

Mesure : Paiements Canada atténue le risque que des problèmes surviennent avant, pendant ou après la mise en œuvre de Lynx au moyen de consultations avec les membres et la Banque du Canada, d'essais approfondis du nouveau système et de la mise sur pied du Bureau de gestion des projets à l'échelle de l'industrie pour évaluer l'état de préparation et assurer l'harmonisation avec le plan de mise en œuvre.

Incapacité d'harmoniser les intérêts des organismes de réglementation, des institutions financières et d'autres intervenants

Mesure : Paiements Canada équilibre les attentes par une vaste stratégie de mobilisation des intervenants et un processus de consultation.

NOS GENS

L'année 2017 a été notre année la plus importante à ce jour pour ce qui est de bâtir l'expertise nécessaire qui aidera à mener à bien les initiatives de modernisation de Paiements Canada. Nous progressons rapidement vers l'atteinte de nos objectifs de modernisation grâce à l'ajout de connaissances spécialisées et approfondies et de résilience.

Paiements Canada se concentre sur le maintien en poste de talents supérieurs, la promotion de la mobilisation et l'expansion de ses capacités en matière de leadership personnel et de créativité. Grâce à notre équipe de plus en plus nombreuse et à un éventail croissant de compétences, nous sommes en mesure d'atténuer les risques opérationnels et de positionner notre organisation comme un organisme d'influence au sein de l'écosystème financier.

Paiements Canada a réussi à attirer les talents dont nous avons besoin. Nous avons commencé à bâtir peu à peu notre expertise en 2014. Notre plus grande initiative de recrutement de talents a eu lieu en 2017 lorsque, avec l'ajout de nos collègues d'Accenture, notre effectif a atteint près de 250 personnes.

REGARD SUR LES TALENTS

Notre campagne de recrutement de talents est centrée sur trois disciplines essentielles : la politique de paiement, la sécurité et les opérations techniques ainsi que la gestion des comptes. Nous avons recruté des personnes clés dans toutes les catégories qui contribuent à l'étendue et à la profondeur de notre expertise. Les nouveaux employés viennent de la Banque du Canada, d'autres institutions financières canadiennes et du gouvernement.

D'un point de vue stratégique, l'une des initiatives importantes en 2017 a été le recrutement d'un nouveau dirigeant principal de la sécurité de l'information, qui a donné lieu à une collaboration pour renforcer l'expertise en matière de sécurité des paiements dans l'équipe de la sécurité. L'acquisition de l'expertise en matière de cybersécurité était une priorité fondamentale en 2017 et continuera de l'être en 2018.

RENFORCER LA MOBILISATION

La mobilisation et l'engagement sont aussi essentiels à notre réussite à court et à long terme que l'ajout de la bonne combinaison de compétences. En 2017, nous avons mis en œuvre une stratégie de mobilisation de deux ans, qui comprend la prestation d'un programme de leadership ainsi qu'un module d'apprentissage axé sur les compétences et un cheminement de carrière pour tous les employés.

Nous créons différents programmes de formation pour chaque cohorte, dont les cadres supérieurs, les gestionnaires de ressources humaines et les collaborateurs uniques. Le premier de ces programmes est un programme de leadership personnalisé de 12 à 18 mois pour nos plus hauts dirigeants. L'objectif consiste à les aider à accroître leur influence au sein de l'écosystème des paiements et à bien planifier la relève. Nous nous attendons à ce que ce programme de formation, qui doit être lancé en 2018, soutienne le maintien en poste, élargisse l'influence de Paiements Canada et s'attaque aux questions liées au risque opérationnel et à la relève.

En 2017, nous avons aussi intensifié la mobilisation sociale. Plus l'entente entre les employés est bonne, plus ils travaillent bien ensemble; nous avons donc organisé un grand nombre d'événements sociaux à grande échelle et à faible coût pour les employés, qui ont généré d'excellents résultats. Nous sommes en bonne voie d'avoir en place un effectif très uni qui travaille fort et s'implique beaucoup.

REGARD SUR LES SYSTÈMES

La modernisation des systèmes de Paiements Canada exige également la rationalisation des systèmes internes. À cet égard, nous avons apporté trois importantes améliorations aux systèmes de ressources humaines en 2017. La première consistait à renforcer notre empreinte électronique du point de vue du recrutement. Paiements Canada a maintenant une présence importante et vaste sur LinkedIn, laquelle a sensiblement amélioré nos activités de recrutement.

La deuxième initiative consiste à la mise en œuvre de mesures de l'effectif qui ont permis à la direction de se tenir au fait des principales mesures en matière de ressources humaines. Ces mesures comprennent un tableau de bord des principales données sur le salaire moyen, le roulement, la gestion du rendement, l'effectif, les embauches par rapport à nos objectifs et d'autres mesures.

Enfin, nous avons concilié l'efficacité des services offerts aux utilisateurs par la mise en œuvre d'un système administratif des ressources humaines qui permettra de réaliser des gains d'efficacité grâce au passage à un modèle libre-service à plus grande automatisation. Du point de vue des ressources humaines, 2017 a été une année occupée, remplie de projets ambitieux. L'année 2018 promet d'être tout aussi importante; nous allons procéder rapidement à d'autres embauches et améliorations au courant de l'année.

SOMMAIRE DES OPÉRATIONS FINANCIÈRES

SOMMAIRE DE L'ÉTAT DES RÉSULTATS

	2017	2016
REVENUS		
Cotisations	54	48
Autres revenus	4	3
TOTAL DES REVENUS	58	51
DÉPENSES		
Opérations de base	40	34
Amortissement	3	2
Modernisation	18	4
TOTAL DES DÉPENSES	**61**	**40**
EXCÉDENT (DÉFICIT)	**(3)**	**11**

Puisque Paiements Canada fonctionne selon le principe du recouvrement des coûts, les revenus provenant des cotisations des membres sont étroitement liés au budget d'exploitation annuel. En 2017, les cotisations des membres se sont élevées à 54 millions de dollars, ce qui correspond aux coûts d'exploitation prévus pour l'année ainsi qu'au financement de la réserve requis en vertu des Principes pour les infrastructures de marchés financiers.

Les dépenses totales de 2017 se sont élevées à 61 millions de dollars, comparativement à 40 millions de dollars pour l'exercice précédent. Les opérations de base de Paiements Canada reflètent les activités quotidiennes des systèmes de compensation et de règlement, et la modernisation correspond aux charges directement imputables au programme de modernisation. En 2017, les charges des opérations de base (y compris les projets) reflètent l'achèvement du projet de reprise après sinistre, les coûts technologiques supplémentaires associés à l'hébergement de nos systèmes de paiement de base et l'investissement dans les ressources humaines pour réaliser nos priorités.

Avec l'achèvement de la planification initiale en 2016, le programme de modernisation s'est intensifié en 2017 avec des dépenses de programme de 18 millions de dollars. Un montant additionnel de 11 millions de dollars lié au programme est reflété dans les immobilisations.

Le déficit de 2017 est attribuable aux résultats financiers associés aux opérations de base de Paiements Canada et au programme de modernisation. Les opérations de base ont généré un excédent de 4 millions de dollars, tandis que le programme de modernisation a entraîné un déficit de 7 millions de dollars, ce qui a donné lieu à un déficit de 3 millions de dollars en fin d'exercice. Les coûts d'exploitation quotidiens des systèmes actuels sont couverts par les frais de transaction payés par les membres. Cependant, les coûts associés au programme de modernisation sont payés grâce à un financement par emprunt plutôt que par des frais imposés aux membres. Cette méthode de financement se poursuivra tout au long du programme de modernisation. Par conséquent, un déficit annuel est prévu chaque année pendant la modernisation de l'infrastructure nationale des paiements. La *Loi canadienne sur les paiements* permet à Paiements Canada d'imputer aux membres un montant de cotisation approprié afin de rembourser le financement associé au programme de modernisation. Par conséquent, le déficit est de nature temporaire et diminuera lorsque les systèmes seront opérationnels et que les membres seront facturés pour leur utilisation.

ÉLÉMENTS SÉLECTIONNÉS DE L'ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE

	2017	2016
Trésorerie et équivalents de trésorerie	32	27
Débiteurs	13	1
Immobilisations	20	8
Total de l'actif	67	37
Passif	41	8
Actif net	26	29

L'état de la situation financière de Paiements Canada a connu une croissance importante en 2017 à la suite du programme de modernisation. Le solde de trésorerie et d'équivalents de trésorerie a augmenté à mesure que les réserves requises en vertu des Principes pour les infrastructures de marchés financiers ont été renforcées de concert avec des réserves plus élevées pour le programme de modernisation. Le solde des comptes débiteurs plus élevé découle d'un nouveau modèle de financement et d'une nouvelle méthode de facturation selon lesquels les frais de transaction sont maintenant facturés trimestriellement en arrérages, par opposition aux exercices précédents où les membres payaient les frais d'avance deux fois par exercice. La croissance des immobilisations est liée à l'élaboration de systèmes de paiement modernisés.

Le passif a également augmenté au cours de l'exercice en raison de la hausse des comptes créditeurs généraux et d'une nouvelle facilité de prêt à vue, toutes deux attribuables au programme de modernisation. La décision de financer par emprunt le programme de modernisation s'est traduite par un prêt à vue de 24,5 millions de dollars en fin d'exercice.

COUP D'ŒIL SUR LE RENDEMENT EN 2017

La fiche de pointage de 2017 est fondée sur les cibles clés et les initiatives de soutien décrites en détail à la fin de 2016 dans nos *Priorités pour 2017*. Nous avons accompli des progrès importants par rapport à toutes les stratégies et initiatives de l'organisation, avec les modifications suivantes :

- Le calendrier d'approvisionnement de Lynx a été reporté au premier trimestre de 2018 à cause des changements apportés à la portée du moteur d'optimisation du règlement (MOR) et de la communication de ces changements aux membres.
- Bien que le SOMMET de Paiements Canada ait été un succès quant à la richesse de son contenu, aux commentaires positifs et au nombre de participants qui a doublé, il n'a pas atteint son objectif de rentabilité.

Le graphique suivant sur les priorités de 2017 et l'état de la situation fournit un complément d'information quant à l'état d'avancement de ces projets et d'autres cibles et initiatives clés de l'organisation.

MODERNISER — SELON L'ÉCHÉANCIER

RÉSULTATS ATTENDUS :

Moderniser les systèmes de paiement de base, y compris les politiques, les règles, les normes et l'infrastructure technologique.

INITIATIVES CLÉS	STATUT	MISE À JOUR
Nouveau système de base pour la compensation et le règlement	▼	Les besoins pour Lynx et le MOR ont été définis, et les fournisseurs ont fait la validation des concepts, avec la participation des membres. Le calendrier d'approvisionnement de Lynx a été reporté en 2018 à cause des changements apportés à la portée du MOR et de la communication de ces changements aux membres.
Rail en temps réel (RTR)	▲	La stratégie et les besoins relatifs au RTR ont été définis, avec la participation des groupes de travail. Une étude de faisabilitépréalable concernant l'amélioration des produits offerts sur le marché a été réalisée.
Amélioration du TAF par lots	▲	L'ouverture d'un troisième échange avec une disponibilité plus rapide des fonds est en bonne voie de mise en œuvre par les institutions financières au troisième trimestre de 2018. L'approbation de la stratégie de migration vers la norme ISO 20022 est prévue pour le début de 2018.
Modifications de la réglementation pour appliquer au Canada les normes mondiales	▲	Un nouveau modèle provisoire d'évaluation du risque de crédit élaboré pour le SACR est prêt à être déployé en 2018. Le contrôle des risques et l'amélioration des plans de reprise et de mise à l'essai sont aussi terminés.
Modernisation des règles	▲	Le nouveau cadre stratégique a été élaboré et communiqué aux membres.

LEGEND

- ▲ Travaux exécutés conformément aux échéances et au budget
- ▼ Retards d'exécution, écarts par rapport au budget et/ou aux cibles
- ● Projet reporté ou annulé

EXPLOITER ET AMÉLIORER — SELON L'ÉCHÉANCIER

RÉSULTATS ATTENDUS :

Résilience des systèmes de paiement | Exigences réglementaires pour le STPGV | Excellence opérationnelle

INITIATIVES CLÉS	STATUT	MISE À JOUR
Renforcement de la résilience grâce à des améliorations apportées à la reprise après sinistre	▲	Le projet est terminé depuis le troisième trimestre de 2017 et permet des opérations presque continues, le renforcement des capacités de reprise après sinistre et l'amélioration de la résilience globale.
Amélioration de la résilience grâce au projet de cybersécurité	▲	Le projet achevé en 2017 a permis d'améliorer la capacité de réduire le temps entre la reconnaissance et l'atténuation des menaces, et de réduire le risque de menace interne.
Respecter intégralement les exigences des Principes pour les infrastructures de marchés financiers pour le STPGV	▲	Toutes les exigences ont été respectées. Des rapports trimestriels sur le suivi des liquidités quotidiennes et des rapports semestriels sur la participation progressive à nos systèmes ont été mis en œuvre.
Disponibilité des systèmes de paiement	▲	Les systèmes de paiement ont dépassé les cibles de disponibilité du service.
Mobilisation et influence	▲	Les mesures de confiance dans nos comités consultatifs, nos comités opérationnels et nos employés ont dépassé les cibles. Nous poursuivons nos activités de mobilisation et l'exercice de notre influence grâce à l'élargissement du SOMMET de Paiements Canada, ainsi que l'augmentation constante du nombre de recherches, de groupes de travail et d'exposés de conférenciers.
Renforcer notre effectif	▲	Nous avons offert une formation et un perfectionnement ciblés pour faciliter l'intégration des compétences, de la formation et de l'expérience de notre équipe en croissance.

LEGEND

- ▲ Travaux exécutés conformément aux échéances et au budget
- ▼ Retards d'exécution, écarts par rapport au budget et/ou aux cibles
- ● Projet reporté ou annulé

CRÉER DE NOUVEAUX DÉBOUCHÉS — SELON L'ÉCHÉANCIER

RÉSULTATS ATTENDUS :

- Favoriser une culture de l'innovation
- Accroître les revenus non transactionnels
- Déterminer et évaluer les nouvelles technologies

INITIATIVES CLÉS	STATUT	MISE À JOUR
Fondement de l'innovation	▲	On a réalisé les éléments fondamentaux, y compris l'ajout de capacités et l'élaboration d'une carte routière stratégique en matière de données.
Nouvelles possibilités de revenus	▲	Nous créons de la valeur pour nos membres grâce à un certain nombre d'innovations à l'étape de la validation de principe, y compris les interfaces de programme du Fichier des institutions financières (FIF) et les services de validation des fichiers de paiement selon ISO 20022. Même si le SOMMET 2017 de Paiements Canada a accueilli deux fois plus de participants, a présenté un contenu plus riche, a attiré plus de commanditaires et a reçu une rétroaction positive de la part des participants, il n'a pas atteint son objectif de rentabilité.
Technologies émergentes	▲	La phase II du projet Jasper a présenté au SOMMET la validation de principe d'un mécanisme d'économie de liquidités sur une plateforme technologique de grand livre distribué avec un soutien important de la part de R3, de la BMO, de la BNE et de la Banque TD. Un livre blanc conjoint a été publié avec la Banque du Canada en 2017.

LEGEND

- ▲ Travaux exécutés conformément aux échéances et au budget
- ▼ Retards d'exécution, écarts par rapport au budget et/ou aux cibles
- ● Projet reporté ou annulé

PLAN ORGANISATIONNEL POUR 2018

« Ce qui nous propulse vers l'avant, c'est l'ambition collective d'offrir un système de paiement rapide, souple et sûr qui favorise l'innovation et renforce la position concurrentielle du Canada. »

1. MODERNISER

Moderniser les systèmes de paiement de base, y compris les politiques, les règles, les normes et l'infrastructure technologique.

PRINCIPALES INITIATIVES DE 2018

Exigences réglementaires. Satisfaire aux exigences à court terme des systèmes de paiement importants avec la mise en œuvre du modèle provisoire d'évaluation du risque de crédit pour le SACR.

Améliorations du TAF. Donner lieu, au cours de la première phase, à un troisième échange et à une disponibilité des fonds en deux heures après chaque échange.

Rail en temps réel. Déterminer l'approche par étapes pour la mise en œuvre de la fonctionnalité, conclure les ententes avec les fournisseurs de services et entreprendre la conception et l'élaboration.

Nouveau système de paiements de grande valeur. Conclure la sélection du fournisseur de l'application Lynx et du partenaire d'hébergement de l'infrastructure et de l'intégrateur de système, et commencer la conception et le développement des systèmes.

Cadre stratégique et juridique. Examiner les lois en vigueur et les critères d'adhésion, s'aligner sur le nouveau cadre de réglementation de détail, déterminer comment mieux nous acquitter de notre mandat de facilitation et actualiser l'utilisation appropriée des outils stratégiques.

2. EXPLOITER ET AMÉLIORER

Renforcer la gestion et le rendement global dans les principaux domaines de la résilience des systèmes de paiements et de l'excellence opérationnelle.

PRINCIPALES INITIATIVES DE 2018

Résilience des systèmes de paiement

Systèmes de paiement de base. Appuyer et diffuser au besoin des mises à niveau régulières du STPGV et du SACR, et effectuer la première vérification annuelle du SACR conformément à la désignation de système de paiement important.

Cybersécurité. Définir le programme et l'échéancier pour améliorer notre position en matière de cybersécurité; combler les lacunes relevées et améliorer nos ressources en matière de sécurité, notre capacité et notre maturité pour fonctionner tous les jours, 24 heures sur 24, tout en maintenant des cotes de sécurité supérieures à la moyenne de l'industrie

Excellence opérationnelle

Préparation à la modernisation. Effectuer la migration de notre structure interne pour qu'elle soit davantage orientée vers l'extérieur et sur les produits de façon à offrir la souplesse nécessaire pour répondre aux changements engendrés par la modernisation.

Développement organisationnel. Mettre l'accent sur le perfectionnement des employés, offrir un programme de leadership aux cadres supérieurs et améliorer les compétences essentielles des employés en améliorant notre processus de perfectionnement professionnel.

3. FAVORISER DE NOUVEAUX DÉBOUCHÉS

Élaborer des services qui offrent de la valeur à nos membres, à nos intervenants et à nos utilisateurs.

PRINCIPALES INITIATIVES DE 2018

Nouveaux services offerts. Offrir un nouveau service de validation des fichiers de paiement pour permettre aux institutions financières de faciliter l'intégration par les grandes entreprises clientes de la norme ISO 20022 dans leurs activités de production. Modifier l'application du FIF pour permettre aux institutions financières d'entrer et de recevoir des données au moyen des API.

Liens et collaboration. Accroître le volume et la qualité du travail au sein de la communauté de recherche et du milieu universitaire, étendre la portée et la qualité de la conférence annuelle SOMMET de Paiements Canada, et mettre en œuvre une mobilisation plus ciblée auprès de l'écosystème.

Technologies émergentes. Collaborer avec le Groupe TMX et la Banque du Canada à la troisième phase du projet Jasper pour élaborer une validation de principe de l'infrastructure intégrée des marchés financiers des valeurs mobilières et des paiements.

STATISTIQUES SUR LES SYSTÈMES DE COMPENSATION ET DE RÈGLEMENT

STATISTIQUES SUR LES SYSTÈMES DE COMPENSATION ET DE RÈGLEMENT

Paiements Canada exploite deux systèmes nationaux de compensation et de règlement de paiements. Le SACR compense principalement les paiements de détail de faible valeur, qui représentent la vaste majorité des paiements compensés au Canada chaque année. Le STPGV est le système de virements électroniques du Canada[1]. Il soutient le règlement des opérations économiques en temps critique au Canada (p. ex., des transferts immobiliers, des fusions de sociétés et des paiements d'acquisition). Il fait également partie intégrante du bon fonctionnement des marchés financiers au Canada, car il facilite le règlement en dollars canadiens (espèces) des autres infrastructures de base des marchés financiers du Canada, y compris les opérations de règlement de titres, de change et de produits dérivés entre contreparties[2]. Le STPGV sert également de plateforme pour la mise en œuvre quotidienne de la politique monétaire au Canada.

Bien que les arrangements puissent varier selon le type de paiement, le stratagème et le cas d'utilisation, il est raisonnable de supposer que chaque paiement autre qu'en espèces au Canada qui entraîne un transfert de fonds entre les comptes de différentes institutions financières participantes sera, en fin de compte, réglé par le STPGV à un moment donné dans la chaîne de valeur des paiements.

En 2017, les systèmes de Paiements Canada ont compensé et réglé environ 7,68 milliards de paiements, pour un total de 50,45 billions de dollars. Cela représente en moyenne 30,37 millions de paiements, pour une valeur totale de 199,39 milliards de dollars par jour ouvrable.

En 2017, le recours aux modes de paiement électronique au Canada a augmenté de 1 % tant en volume qu'en valeur par rapport à l'année précédente. Les méthodes de paiement papier, qui sont principalement des paiements par chèque, ont chuté de 1 % à la fois en volume et en valeur [3].

---

[1] Le terme « paiements de détail » dans le contexte du SACR est peut-être un peu mal choisi, car ces paiements pourraient être effectués par des consommateurs, des entreprises, des institutions financières ou des gouvernements au Canada, dans divers cas d'utilisation

[2] Le STPGV est aussi la plateforme utilisée pour transférer des fonds entre les adhérents du SACR et la Banque du Canada pour permettre le règlement du SACR. Le règlement du STPGV et du SACR s'effectue sur les comptes de règlement des institutions financières participantes (c.-à-d. les participants au STPGV et les adhérents au SACR, respectivement) qui sont tenus à la Banque du Canada.

[3] Les effets de paiement électroniques et papier comprennent tous les types de paiements du SACR et le type de paiement MT 103 du STPGV. Le STPGV supporte deux types de messages de paiement SWIFT : MT 103 et MT 205. En 2017, 67 % des transactions par volume étaient de type MT 103, ce qui comprend seulement les paiements non financiers demandés par les clients. En revanche, 33 % des transferts étaient de type MT 205, qui consistent principalement en des transferts entre institutions financières. Sur le plan de la valeur, les transferts de type MT 103 représentent 22 % de la valeur totale du STPGV, tandis que les transferts de type MT 205 représentent 78 % de ce total.

TOTAL DES STATISTIQUES SUR LES SYSTÈMES POUR 2017

Volume total :

7,68 milliards d'effets

Valeur totale :

50,45 billions de dollars

Volume moyen quotidien :

30,37 millions

Valeur moyenne quotidienne :

199,39 milliards de dollars

VOLUME ET VALEUR DU SACR

Le SACR est le système par lequel la grande majorité des effets de paiement en dollars canadiens autres qu'en espèces (papier et électroniques) sont compensés, conformément à leur « type » de paiement pertinent[4]. Il s'agit principalement de paiements de faible valeur effectués par des consommateurs, des entreprises, des institutions financières et des gouvernements au Canada. À la suite de l'échange de renseignements pertinents sur ces paiements entre les institutions financières, une écriture de débit par lot correspondante sera inscrite dans le SACR par l'adhérent selon le type approprié – lorsque l'écriture par lot reflète la valeur globale et le volume des paiements en cause dans l'échange. Un aspect fondamental du SACR est le calcul des soldes finaux de compensation nette multilatérale pour les adhérents en fonction de ces écritures par lot. Ces soldes de compensation finaux donnent lieu au règlement par l'intermédiaire du SACR [5].

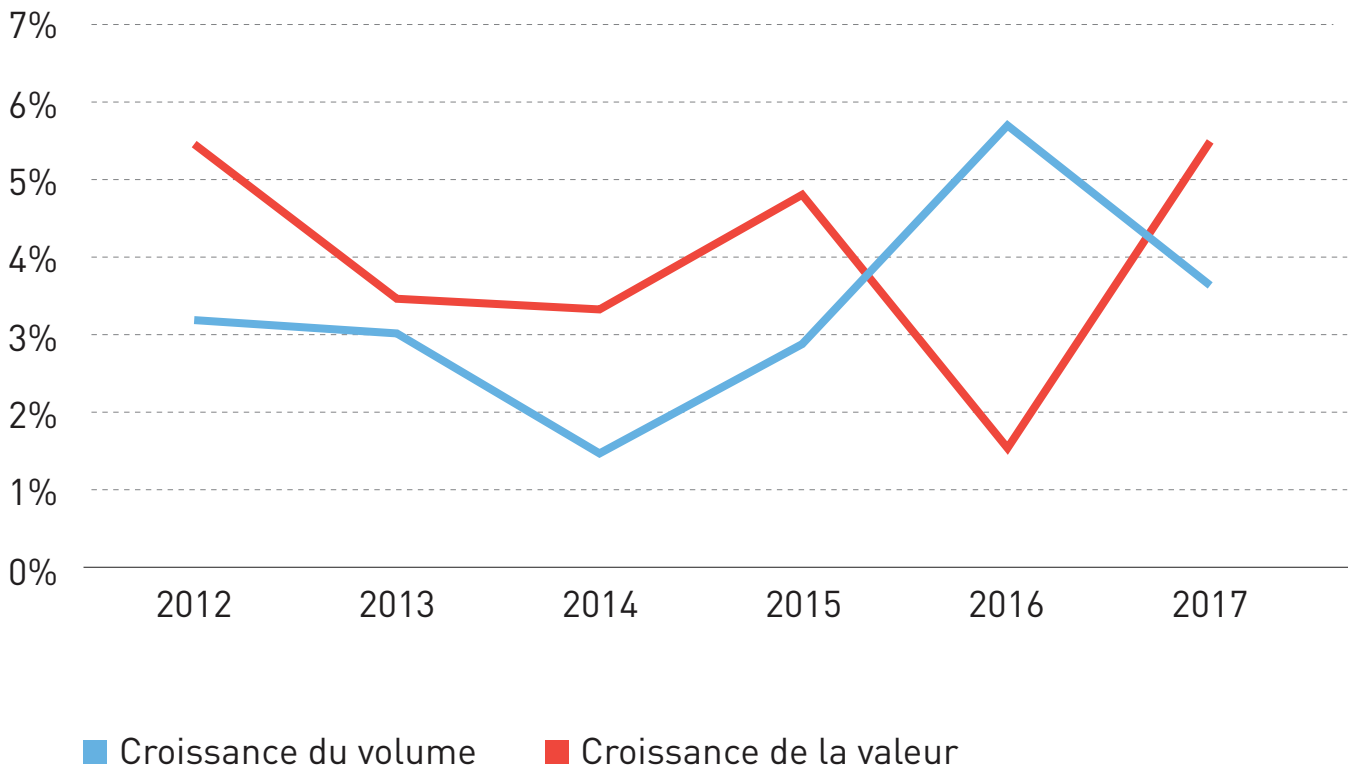
[4] À l'heure actuelle, le SACR soutient plus de 20 types de paiements actifs. Par exemple, les paiements par chèque en dollars canadiens qui ne sont pas tirés sur le compte du gouvernement fédéral seront généralement compensés par le type « E » du SACR, tandis que les paiements par dépôt direct non gouvernementaux (comme la paie et les autres décaissements récurrents) seront compensés par le type « C » du SACR.

[5] Pour une description plus détaillée du processus de compensation et de règlement du SACR, veuillez consulter le document suivant : Arjani, N. 2016. *A Primer on credit risk in Canada's Automated Clearing Settlement System. [en anglais seulement]*, Paiements Canada, document de réflexion no 6.

TENDANCE À LA HAUSSE

Le volume et la valeur des opérations effectuées dans le SACR ont continué d'augmenter en 2017. Comme le montre la figure 2, le volume a augmenté de 4 % et la valeur, de 5 % par rapport à 2016. La croissance du volume a été légèrement inférieure à celle de l'année précédente (6 % en 2016), mais la croissance de la valeur a plus que doublé par rapport à seulement 2 % en 2016. La croissance historique du volume dans le SACR a été à la baisse jusqu'en 2014, puis a récemment repris de la vigueur. La croissance historique de la valeur a fluctué au cours des dernières années, diminuant en 2013 et augmentant par la suite en 2015. En 2016, la croissance de la valeur a ralenti encore une fois, mais elle a pris de l'ampleur en 2017, pour atteindre 5 %.

Figure 2 : Taux de croissance du volume et de la valeur dans le SACR



La figure 3 ci-après illustre la répartition du volume par type de paiement dans le SACR. Les opérations de débit à un point de service représentent la majorité des paiements dans le SACR (61 %); elles sont suivies des crédits TAF, aussi appelés dépôts directs, qui représentent 12 % du volume dans le système.

En 2017, le total des paiements par TAF (débits préautorisés et dépôts directs) constitue la plus grande portion (47 %) de la valeur du SACR, suivi des chèques (44 %) (figure 4). C'est en 2016 que les paiements par TAF ont pour la première fois dépassé les chèques sur le plan de la valeur du SACR; il s'agissait d'une étape importante pour l'écosystème canadien des paiements. Cette tendance s'est poursuivie en 2017, avec la diminution du volume et de la valeur des chèques et des effets papier, et la croissance du volume et de la valeur des paiements par TAF.

RÉPARTITION DES TYPES DE PAIEMENTS DANS LE SACR[6]

Figure 3 : Part du volume dans le SACR

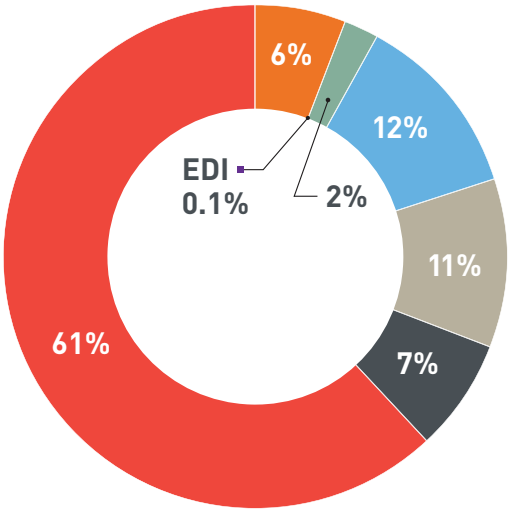
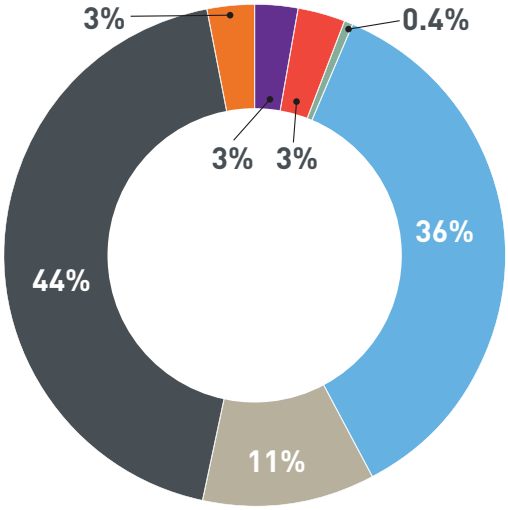


Figure 4 : Part de la valeur dans le SACR

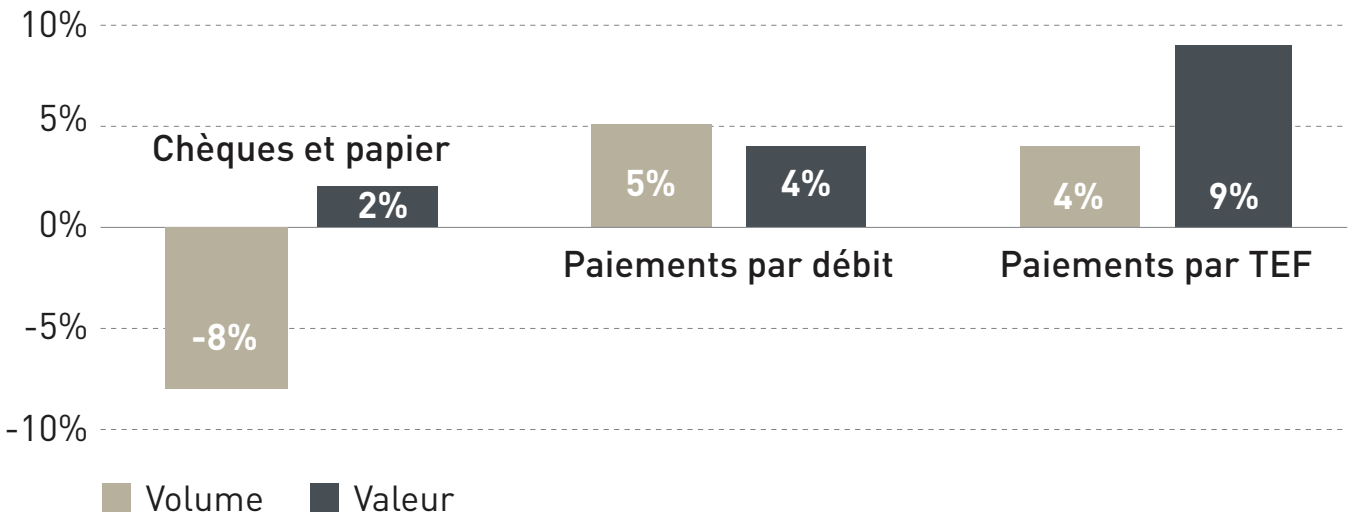


Réseaux de GAB partagés
Versements électroniques
Crédits de TAF
Chèques et papier
Point de service – débit
Débits de TAF
EDI

[6] Pour obtenir de plus amples renseignements sur ce qui est inclus dans ces types de paiements, veuillez consulter la page https://www.paiements.ca/ressources/glossaire-des-paiements.

La figure 5 ci-après montre que le volume des effets de paiement par chèque et papier a diminué en 2017, soit de 8 % en un an. Selon le rapport canadien 2017 sur les méthodes de paiement et les tendances des paiements de Paiements Canada[7], sur le montant estimé des 798,3 millions de chèques traités au Canada en 2016[8] (d'une valeur approximative de 3,99 billions de dollars), 30 % ont été tirés par des particuliers. À 99 milliards de dollars, ces chèques ne représentaient environ que 2,5 % de la valeur totale des chèques au Canada, ce qui indique, sans surprise, que les consommateurs tirent des chèques de moindre valeur comparativement aux entreprises et aux gouvernements au Canada. La majorité des chèques au Canada ont été tirés par des entreprises, en particulier des petites et moyennes entreprises. En 2016, le total des effets papier et des chèques commerciaux[9] au Canada s'est élevé à près de 3,89 billions de dollars, soit environ 97,5 % de la valeur de tous les chèques au Canada[10]. L'une des principales raisons pour lesquelles les effets de paiement par chèque et papier continuent d'être utilisés est le manque de capacité de joindre les données de versement enrichies aux paiements par l'intermédiaire des pratiques de paiement électronique existantes au Canada. Cette situation empêche le traitement direct et le rapprochement automatisé, ce qui fait augmenter les coûts généraux de traitement des paiements pour les entreprises canadiennes[11]. Il est crucial, pour que les paiements d'entreprises passent au mode de paiement électronique, d'augmenter la capacité de joindre les données de versement à un paiement, par exemple, au moment de mettre en œuvre des messages de paiement conformes à la norme ISO 20022. La stratégie de modernisation de Paiements Canada se concentre d'ailleurs sur cet objectif[12].

Figure 5 : Types de paiements généraux dans le SACR, croissance en 2017 par rapport à l'exercice précédent



[7] Rapport canadien 2017 sur les méthodes de paiement et les tendances des paiements de Paiements Canada, décembre 2017.

[8] En estimant le nombre de chèques au Canada, on a eu recours à des hypothèses pour les effets non compensés dans les systèmes de Paiements Canada, comme les effets internes, ce qui a mené à un total différent de celui affiché dans d'autres sections sur les effets compensés par le SACR. Les effets internes sont des paiements entre clients de la même institution financière, que les institutions financières traitent comme des écritures comptables.

[9] Les paiements commerciaux comprennent les opérations qui proviennent d'organisations, d'entreprises et de gouvernements canadiens.

[10] Adapté de *Canadian Payments Forecast 2016*, Technology Strategies International.

[11] *Le rôle des paiements par transfert automatisé de fonds dans la baisse de l'utilisation des chèques au Canada*, Paiements Canada, juin 2015.

[12] Dans son document intitulé *The economic benefit of adopting the ISO 20022 payment message standard in Canada [en anglais seulement]*, Paiements Canada traite des avantages économiques d'ISO 20022 qui pourraient découler de la réduction accélérée des chèques au Canada. Voir https://www.payments.ca/sites/default/files/2016-economic-benefit-iso20022_1.pdf. Pour de plus amples renseignements sur la façon dont le projet de modernisation peut profiter aux entreprises canadiennes, voir https://www.payments.ca/sites/default/files/report_costs_of_payments_processing_fr_final_2018.pdf [*sommaire en français seulement*].

STATISTIQUES SUR LE SACR POUR 2017

Volume total :

7,67 milliards d'effets

Valeur totale :

6,96 billions de dollars

Volume moyen quotidien :

30,30 millions

Valeur moyenne quotidienne :

27,51 milliards de dollars

VOLUME ET VALEUR DU STPGV

Le STPGV est un système de virements électroniques qui facilite le transfert irrévocable de virements électroniques en dollars canadiens entre des parties[13]. Grâce au STPGV, les fonds peuvent être transférés presque instantanément entre les institutions financières participantes, sans risque d'être débouclés ou renversés. Le STPGV joue un rôle essentiel dans le système financier canadien. La Banque du Canada l'a qualifié de système de paiement d'importance systémique au titre de la *Loi sur la compensation et le règlement des paiements*.[14]

VOLUME ET VALEUR DU STPGV

Le volume des paiements du STPGV a continué d'augmenter en 2017, avec une hausse de 3,5 % par rapport à 2016, tandis que la valeur des paiements du STPGV a en fait diminué en 2017 d'environ 1,6 %, soit 0,7 billion de dollars, ce qui est attribuable à la baisse du nombre des opérations effectuées par les institutions financières (MT 205), dont la valeur a baissé d'environ 1 billion de dollars.

La valeur des opérations effectuées par les clients (MT 103) a augmenté d'environ 394 milliards de dollars en 2017 par rapport à 2016. Cette tendance de croissance du volume du STPGV par rapport à l'exercice précédent, accompagnée d'une croissance marginale ou inférieure à zéro de sa valeur, perdure depuis la crise financière mondiale de 2008-2009, bien qu'il n'y ait aucune preuve convaincante d'une relation de cause à effet. Il importe de mentionner que cette situation a entraîné une diminution d'environ la moitié de la valeur moyenne par paiement compensé par le STPGV depuis 2007, qui est passée à un peu moins de 5 millions de dollars en 2017.

Le volume des paiements du STPGV a continué d'augmenter en 2017.

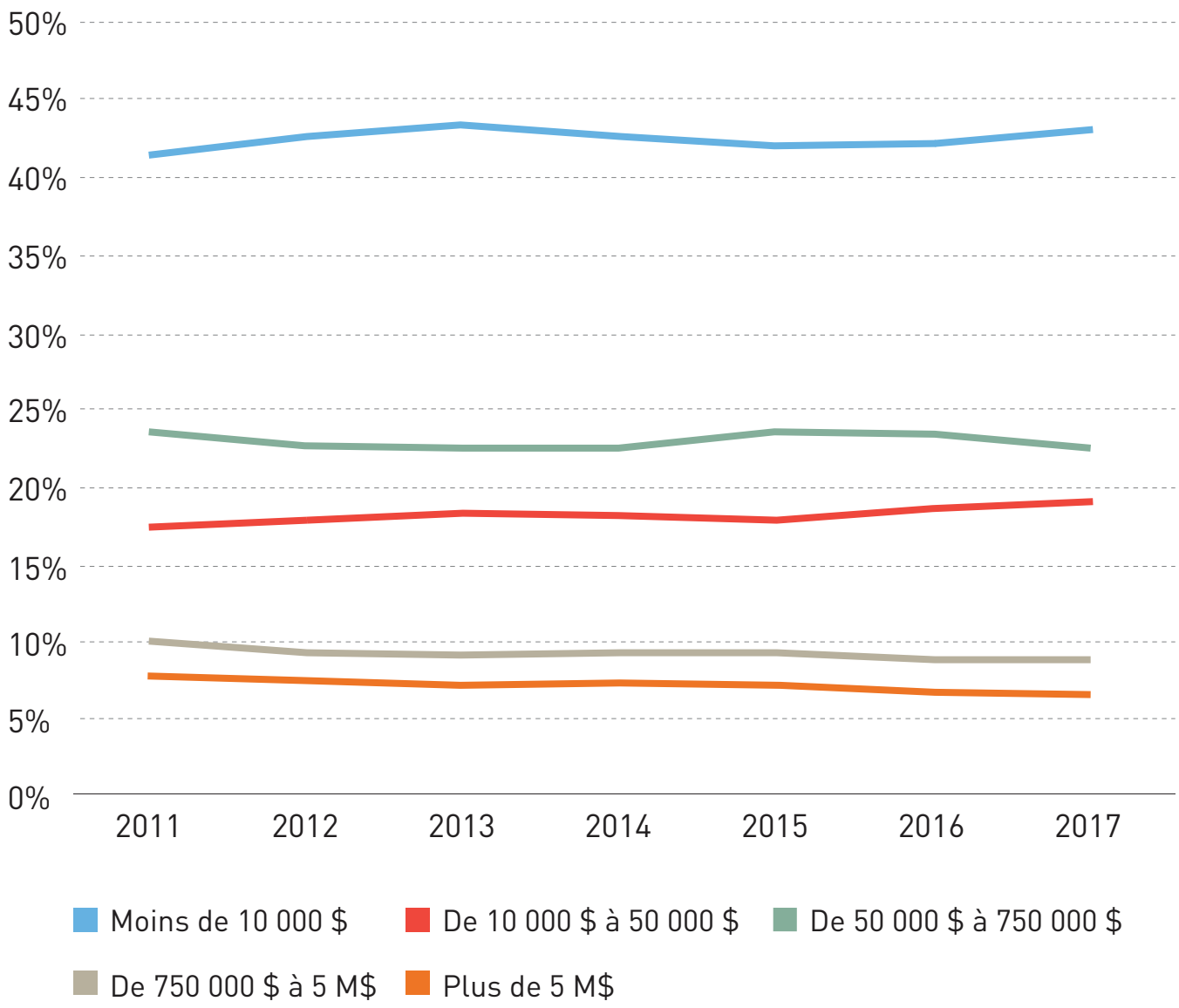
[13] Compte rendu détaillé du modèle du STPGV : Arjani, N. et D. McVanel (2006). « Le Système canadien de transfert de paiements de grande valeur : notions de base », Banque du Canada, disponible à l'adresse https://www.banqueducanada.ca/wp-content/uploads/2010/05/stpv_neville.pdf.

[14] La LCRP peut être consultée à l'adresse http://laws-lois.justice.gc.ca/PDF/P-4.4.pdf.

VOLUME DU STPGV PAR MONTANT DES OPÉRATIONS

À 8 %, les paiements dont la valeur se situe entre 10 000 $ et 50 000 $ ont affiché la plus forte croissance d'une année à l'autre, suivis des paiements de moins de 10 000 $, à 7 %. De tous les paiements passant par le STPGV, plus de 60 % étaient d'une valeur inférieure à 50 000 $, tandis que seulement 6 %, environ, étaient d'un montant supérieur à 5 millions de dollars. Pour 2017, la croissance par rapport à l'exercice précédent pour les valeurs supérieures à 5 millions de dollars s'est chiffrée à -1 %, et les valeurs se situant entre 50 000 $ et 750 000 $ ont continué de croître lors du même exercice. Toutefois, cette croissance a été beaucoup plus lente que par le passé, à seulement 1 %, comparativement à près de 7 % en 2016, par rapport à l'exercice précédent. Se reporter à la figure 7 ci-après pour un aperçu historique du volume du STPGV par montant des opérations, en pourcentage du volume annuel total.

Figure 7 : Statistiques sur le volume du STPGV



STATISTIQUES DE 2017 SUR LE STPGV

Volume total :

8,99 millions

Valeur totale :

43,49 billions de dollars

Volume moyen quotidien :

35 565

Valeur moyenne quotidienne :

171,89 milliards

GOUVERNANCE

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Sous la direction d'Eileen Mercier, le conseil de treize administrateurs a pour mandat de diriger et de gérer les affaires de l'organisation en se concentrant sur les questions entourant les politiques et les stratégies.

En 2017, le Conseil d'administration a accueilli quatre nouveaux administrateurs aux compétences diversifiées : Garry Foster, chef de la direction de Cortleigh Capital Inc.; Carolyn Burke, chef des paiements aux entreprises, Banque Royale du Canada; François Desjardins, président et chef de la direction, Banque Laurentienne et président du conseil d'administration, B2B Banque; Ernie Johannson, chef du crédit au détail nord-américain et agente principale de gestion des risques, Services bancaires aux particuliers et aux entreprises et Gestion du patrimoine, Banque de Montréal. De plus, nous avons de nouveau accueilli Doug Steiner pour un deuxième mandat à titre d'administrateur indépendant.

Le Conseil d'administration reçoit les conseils et les avis du Comité consultatif des intervenants et du Comité consultatif des membres de Paiements Canada.

Conseil d'administration : Eileen Mercier, Gerry Gaetz, Malcolm Knight, David Barnard, Carolyn Burke, François Desjardins, Dan Dickinson, Susan Doniz, Garry Foster, Lib Gibson, Chuck Hounsell, Ernie Johannson, Doug Steiner

CONSEIL D'ADMINISTRATION DE PAIEMENTS CANADA

NOMMÉS JUSQU'À L'ASSEMBLÉE ANNUELLE DE 2020

Doug Steiner
Administrateur indépendant

Garry Foster
Administrateur indépendant

Carolyn Burke
Chef, Paiements aux entreprises, Banque Royale du Canada

François Desjardins
Président et chef de la direction, Banque Laurentienne et président du Conseil, B2B Banque

NOMMÉS JUSQU'À L'ASSEMBLÉE ANNUELLE DE 2019

David Barnard
Administrateur indépendant

Susan Doniz
Administratrice indépendante

Dan Dickinson
Chef des services numériques, Banque Équitable

Ernie Johannson
Chef du crédit au détail nord-américain et agente principale de gestion des risques, Services bancaires aux particuliers et aux entreprises et Gestion du patrimoine, Banque de Montréal

NOMMÉS JUSQU'À L'ASSEMBLÉE ANNUELLE DE 2018

Eileen Mercier (présidente)
Independent Director

Malcolm Knight (vice-président)
Administratrice indépendante

Lib Gibson
Administratrice indépendante

Chuck Hounsell
Premier vice-président, Paiements, La Banque Toronto-Dominion

COMITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Il existe cinq comités du Conseil d'administration, dont le mandat consiste à assumer des fonctions précises pour appuyer le Conseil d'administration de Paiements Canada.

1 COMITÉ DES RISQUES PLÉNIER

Le Comité des risques est un comité de l'ensemble du Conseil et aide celui-ci à s'acquitter de ses responsabilités relativement à plusieurs fonctions cruciales, notamment la surveillance de la gestion des risques, y compris la surveillance de la politique relative à la gestion des risques d'entreprise de Paiements Canada et l'énoncé de la tolérance au risque.

2 COMITÉ DE L'AUDIT ET DES FINANCES (CAF)

Le Comité de l'audit et des finances aide le Conseil à s'acquitter de ses responsabilités relatives à plusieurs fonctions cruciales : la surveillance financière et les audits ainsi que la planification financière, ce qui comprend la surveillance de l'élaboration du budget. Ce comité peut aussi assurer la surveillance de projets que lui confie le Conseil d'administration.

MEMBRES EN 2017[15]

Garry Foster – Président
Ernie Johannson
Malcolm Knight
Eileen Mercier (membre d'office)
Doug Steiner

3 COMITÉ DE LA GOUVERNANCE ET DE LA NOMINATION (CGN)

Le Comité de la gouvernance et de la nomination aide le Conseil d'administration à s'acquitter de ses responsabilités relatives à la gouvernance (c.-à-d. la surveillance de l'efficacité du Conseil d'administration, des politiques et des lignes directrices en matière de gouvernance et de la conformité); le code de conduite et les normes de comportement pour le Conseil d'administration et la direction; la mise en candidature et la qualification des administrateurs; la planification de la relève au Conseil d'administration; l'orientation et la formation continue des membres du Conseil et l'évaluation des comités du Conseil d'administration dans leur ensemble.

MEMBRES EN 2017[16]

David Barnard – Président
Carolyn Burke
François Desjardins
Garry Foster
Malcolm Knight
Eileen Mercier (membre d'office)

4 COMITÉ DES RESSOURCES HUMAINES ET DE LA RÉMUNÉRATION (CRHR)

Le Comité des ressources humaines et de la rémunération aide le Conseil d'administration à s'acquitter de ses responsabilités concernant l'évaluation et la rémunération du président et chef de la direction, l'examen des évaluations des membres de la haute direction faites par le chef de la direction, les régimes d'avantages sociaux et de retraite des employés, les politiques de ressources humaines et la planification de la relève à la direction.

MEMBRES EN 2017[17]

Chuck Hounsell – Président
Dan Dickinson
Susan Doniz
Lib Gibson
Eileen Mercier (membre d'office)

5 COMITÉ DE LA TECHNOLOGIE ET DE LA MODERNISATION (CTM)

Le Comité de la technologie et de la modernisation aide le Conseil d'administration à s'acquitter de ses responsabilités dans les domaines suivants : l'examen des stratégies en matière de technologie et de modernisation et dans des secteurs connexes, y compris la résilience et la cybersécurité; la surveillance du rendement de la technologie dans l'ensemble de Paiements Canada et de l'apport de la technologie à la réalisation des objectifs organisationnels et stratégiques de Paiements Canada; la détermination, la surveillance et l'évaluation des tendances et des enjeux actuels et émergents en matière de technologie qui pourraient avoir des répercussions sur le plan stratégique de Paiements Canada; et la surveillance des risques liés à la technologie et des plans et des efforts de Paiements Canada en vue de gérer ces risques.

MEMBRES EN 2017[18]

Lib Gibson – Présidente
David Barnard
Carolyn Burke
Dan Dickinson
François Desjardins
Susan Doniz
Chuck Hounsell
Eileen Mercier (membre d'office)
Doug Steiner

[15, 16, 17, 18] En date du 31 décembre 2017.

PRÉSENCE AUX RÉUNIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DES COMITÉS

Janvier à juin 2017 (avant l'assemblée annuelle des membres)

MEMBRE	MEMBRE DEPUIS	CONSEIL D'AD-MINISTRATION	CAF	CGN	CRHR	CTM
NOMBRE DE RÉUNIONS		**4**	**2**	**3**	**2**	**3**
PRÉSENCES DES ADMINISTRATEURS						
E. Mercier – Présidente	Juillet 2015	4	2	3	2	3
M. Knight – Vice-président	Juillet 2015	4	1	3	S.O.	S.O.
B. Clark	Mars 2010	4	S.O.	3	S.O.	3
L. Gibson	Juillet 2015	4	S.O.	2	S.O.	3
C. Hounsell	Juillet 2015	4	S.O.	S.O.	2	3
S. Lesy	Juillet 2015	4	1	1	S.O.	S.O.
S. MacKinnon	Mars 2011	3	S.O.	2	2	S.O.
D. Barnard	Mai 2016	4	S.O.	3	S.O.	3
S. Doniz	Mai 2016	3	S.O.	S.O.	2	3
D. Dickinson	Mai 2016	4	S.O.	S.O.	2	3
D. Steiner	Juillet 2015	4	2	S.O.	S.O.	3
M.L. Desrochers	Mai 2016	1 sur 1[1]	S.O.	S.O.	S.O.	S.O.
G. Gaetz	Juillet 2015	4	S.O.	S.O.	S.O.	S.O.

[1] Madame Desrochers a démissionné après la première réunion du conseil en janvier 2017.

[2] Madame Burke, madame Johannson et MM. Foster et Desjardins ont été élus au conseil en juin 2017.

Remarque : étant donné que les réunions des comités du Conseil ont lieu au moins une journée avant les réunions du Conseil, les présences indiquées s'étendent jusqu'à la réunion de juin inclusivement.

PRÉSENCE AUX RÉUNIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DES COMITÉS

Juin à décembre 2017 (après l'assemblée annuelle des membres)

MEMBRE	MEMBRE DEPUIS	CONSEIL D'AD-MINISTRATION	CAF	CGN	CRHR	CTM	COMITÉ DES RISQUES
NOMBRE DE RÉUNIONS		**3**	**2**	**2**	**2**	**3**	**2**
PRÉSENCES DES ADMINISTRATEURS							
E. Mercier – Présidente	Juillet 2015	3	2	2	2	2	2
M. Knight – Vice-président	Juillet 2015	3	2	2	S.O.	S.O.	2
L. Gibson	Juillet 2015	3	S.O.	S.O.	2	3	2
C. Hounsell	Juillet 2015	3	S.O.	S.O.	2	3	2
D. Barnard	Mai 2016	3	S.O.	2	S.O.	3	2
S. Doniz	Mai 2016	3	S.O.	S.O.	2	3	2
D. Dickinson	Mai 2016	3	S.O.	S.O.	2	3	2
D. Steiner	Juillet 2015	3	2	S.O.	S.O.	3	2
C. Burke	Juin 2017	3	S.O.	1	S.O.	2	2
E. Johannson	Juin 2017	3	1	S.O.	S.O.	S.O.	2
G. Foster	Juin 2017	3	2	2	S.O.	S.O.	2
F. Desjardins	Juin 2017	3	S.O.	1	S.O.	2	2
G. Gaetz	Juillet 2015	3	S.O.	S.O.	S.O.	S.O.	2

Remarque : étant donné que les réunions des comités du Conseil ont lieu au moins une journée avant les réunions du Conseil, les présences indiquées se rapportent aux réunions ayant eu lieu après le mois de juin.

ÉQUIPE DE LA HAUTE DIRECTION DE PAIEMENTS CANADA

L'équipe de la haute direction de Paiements Canada assure l'orientation stratégique, la direction et la supervision de l'organisation.

Gerry Gaetz
Président et chef de la direction

Justin Ferrabee
Chef de l'exploitation

Sheila Vokey
Chef des finances

Jan Pilbauer
Directeur général, Modernisation et DPI

Anne Butler
Vice-présidente, Politiques, Recherche, Contentieux et avocate-conseil

Nora Cox
Dirigeante principale de la gestion des risques

Équipe de la haute direction :
Jan Pilbauer, Nora Cox, Anne Butler, Gerry Gaetz, Sheila Vokey, Justin Ferrabee

COMITÉ CONSULTATIF DES MEMBRES

Le mandat du Comité consultatif des membres consiste à fournir des recommandations au Conseil d'administration sur le développement de nouvelles technologies, sur les systèmes de compensation et de règlement ainsi que sur l'interaction de ces systèmes avec d'autres systèmes qui interviennent dans l'échange, la compensation ou le règlement des paiements.

Le Comité consultatif des membres, qui compte 20 personnes, a été créé au titre de la *Loi canadienne sur les paiements*. Il sert de tribune de consultation et de mobilisation des participants aux systèmes, qui sont membres de Paiements Canada.

NOMMÉS JUSQU'EN JUILLET 2020

Todd Roberts
Premier vice-président, Banque Canadienne Impériale de Commerce

Sharon Haward-Laird
Vice-présidente principale, Solutions de trésorerie et de paiement Amérique du Nord, Banque de Montréal

John Pals
Vice-président, Marketing et innovation, Compagnie de Fiducie Peoples

Amy Altersohn
Directrice générale, JPMorgan Chase, Association nationale

Vacant
Central 1 Credit Union

Steve Dunn
Dirigeant principal de la technologie et des paiements, Credit Union Central of Alberta

Stephen Fitzpatrick
Directeur financier, Banque de change du Canada

NOMMÉS JUSQU'EN JUILLET 2019

Christine Hunter
Vice-présidente, Paiements d'entreprise, La Banque Toronto-Dominion

Rania Llewellyn
Première vice-présidente, Gestion de la trésorerie et services de paiement, La Banque de Nouvelle-Écosse

Maureen Jarvis
Directrice générale, chef des Solutions transactionnelles mondiales pour le Canada, Banque d'Amérique, Association Nationale

Brian Guillemin
Vice-président exécutif, Services corporatifs, Concentra Financial Services Association

Min (David) Zhang
VPE et chef du service de TI, Banque industrielle et commerciale de Chine (Canada)

John Landry
Directeur général, chef des Solutions commerciales et de trésorerie, Citibanque Canada

NOMMÉS JUSQU'EN JUILLET 2018

Lisa Lansdowne-Higgins
Vice-présidente, Solutions de trésorerie et de dépôts d'entreprises, Banque Royale du Canada

Stephen Lacelle
Vice-président, Opérations, Activités de paiements et transactionnelles, Banque Nationale

Ed White
Premier vice-président et chef des opérations, Opérations, services et technologie HSBC, Banque HSBC Canada

Keith Hughes
Premier vice-président, Ventes et marketing, Banque canadienne de l'Ouest

Patrice Dagenais
Vice-président, Solutions de paiement, La Fédération des caisses Desjardins du Québec

John Tarnowski
Premier vice-président et chef de l'expérience client, Alberta Treasury Branches

Grahame Johnson
Chef, Gestion financière et Opérations bancaires, Banque du Canada

MEMBRES DU CCM ET PRÉSENCES AUX RÉUNIONS EN 2017

MEMBRE DU COMITÉ	ORGANISATION REPRÉSENTÉE	MEMBRE DEPUIS	RÉUNIONS AUXQUELLES LE MEMBRE A ASSISTÉ (OU ENVOYÉ UN DÉLÉ-GUÉ)
MEMBRES ACTUELS			
Todd Roberts – Président	Banque Canadienne Impériale de Commerce	Juillet 2015	8/8
Patrice Dagenais – Vice-président	La Fédération des caisses Desjardins du Québec	Juillet 2015	8/8
Amy Altersohn	JPMorgan Chase Bank, Association nationale	Juillet 2015	7/8
Steve Dunn	Credit Union Central of Alberta	Juillet 2017	3/3
Stephen Fitzpatrick	Banque de change du Canada	Juillet 2017	3/3
Brian Guillemin	Concentra Financial Services Association	Juillet 2015	3/5
Sharon Howard-Laird	Banque de Montréal	Mai 2017	4/5
Keith Hughes	Banque canadienne de l'Ouest	Septembre 2017	2/2
Christine Hunter	La Banque Toronto-Dominion	Mai 2017	5/5
Maureen Jarvis	Banque d'Amérique, Association Nationale	Juillet 2015	7/8
Grahame Johnson	Banque du Canada	Juillet 2015	7/8
Stephen Lacelle	Banque Nationale du Canada	Juillet 2015	8/8
John Landry	Citibanque Canada	Juillet 2016	7/8
Lisa Lansdowne-Higgins	Banque Royale du Canada	Septembre 2017	2/2
Rania Llewellyn	La Banque de Nouvelle-Écosse	Juillet 2015	8/8
John Pals	Compagnie de Fiducie Peoples	Juillet 2017	2/3
John Tarnowski	Alberta Treasury Branches	Décembre 2016	6/8
Ed White	Banque HSBC Canada	Juillet 2015	7/8
Min (David) Zhang	Banque industrielle et com-merciale de Chine (Canada)	Juillet 2016	4/8
MEMBRES ANTÉRIEURS			
Carolyn Burke – Présidente	Banque Royale du Canada	Juillet 2015	5/5
Diane Davies	Banque canadienne de l'Ouest	Juillet 2015	5/5
David O'Neill	B2B Banque (représentant la Banque Laurentienne du Canada)	Juillet 2016	4/5
Erminia (Ernie) Johannson	Banque de Montréal	Juillet 2015	3/3
David Losier	La Fédération des caisses populaires acadiennes Limitée	Juillet 2015	3/3
Gilles Lanteigne	La Fédération des caisses populaires acadiennes Limitée	Mai 2017	2/2
Rizwan Khalfan	La Banque Toronto-Dominion	Juillet 2015	2/3
Oscar van der Meer	Central 1 Credit Union	Juillet 2015	8/8

COMITÉ CONSULTATIF DES INTERVENANTS

Formé en 1996, le Comité consultatif des intervenants est composé de 20 personnes. Il a été officialisé dans la *Loi canadienne sur les paiements* en 2001. Le Comité consultatif des intervenants donne des avis au Conseil d'administration de Paiements Canada sur les questions de paiement, de compensation et de règlement, puis commente les initiatives proposées. Il cerne également les enjeux qui pourraient concerner les utilisateurs de systèmes de paiements et les tiers fournisseurs de services, et propose des moyens de s'y attaquer.

NOMMÉS JUSQU'AU 31 MARS 2020

Doug Bruce
Vice-président, Recherche, Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, Utilisateur (commerce de détail)

Jean Hope
Directrice, Relations financières et bancaires, Direction générale des affaires bancaires et de la gestion de trésorerie, Ministère des Finances, province de la Colombie-Britannique, Utilisateur (gouvernement)

Don Mercer
Président et chef de la direction, Conseil canadien de la consommation, Utilisateur (consommateurs)

Juan Blanco
Vice-président et directeur général, Western Union Canada, FS

Ritu Khanna
Chef, Paiements mondiaux, PayPal Canada, Utilisateur / FS

Bill Piggot
Vice-président, Mouvement international de l'argent, ADP Canada, Utilisateur / FS

NOMMÉS JUSQU'AU 31 MARS 2019

Donna Kinoshita
Première vice-présidente, Direction mondiale des produits et des solutions, MasterCard Canada, Utilisateur / FS

Laurence Cooke
Fondateur et chef de la direction, nanoPay Corporation, Utilisateur / FS

Brenda Gibson
Vice-présidente, région de la Colombie-Britannique, Compagnie mutuelle d'assurance Wawanesa, Utilisateur

Karl Littler, Vice-président, Affaires publiques, Conseil canadien du commerce de détail, Utilisateur (commerce de détail)

Lisa Shields
Fondatrice, présidente et chef de la direction, FI.SPAN Services Inc., Utilisateur / FS

Brent Mizzen
Directeur, Élaboration des politiques, Association canadienne des compagnies d'assurances de personnes, Utilisateur

NOMMÉS JUSQU'AU 31 MARS 2018

Vacant
Centre pour la défense de l'intérêt public, Utilisateur (consommateurs)

Celine Chartier
Directrice générale, Gestion bancaire et trésorerie, Receveur général du Canada, SPAC, Utilisateur (gouvernement)

John McKenzie
Chef des opérations et directeur financier, Caisse canadienne de dépôt de valeurs limitée, Utilisateur

Peter Thom
Directeur, Opérations de trésorerie, et trésorier adjoint, Bell Canada, Utilisateur (trésor)

Vacant
Utilisateur / FS

Heather MacMillan
Chef, Gestion des produits, Finastra, FS

REPRÉSENTANTS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE L'ACP

Ernie Johannson
Chef du crédit au détail nord-américain et agente principale de gestion des risques, Services bancaires aux particuliers et aux entreprises et Gestion du patrimoine, Conseil d'administration de Paiements Canada, S.O.

OBSERVATEUR DE FINANCES CANADA

Chef, Direction de la politique du secteur financier, Finances Canada, S.O.

MEMBRES DU CCI ET PRÉSENCES AUX RÉUNIONS EN 2017

MEMBRE DU COMITÉ	ORGANISATION REPRÉSENTÉE	MEMBRE DEPUIS	RÉUNIONS AUXQUELLES LE MEMBRE A ASSISTÉ (OU ENVOYÉ UN DÉLÉGUÉ)
MEMBRES ACTUELS			
Brent Mizzen (président)	Association canadienne des compagnies d'assurances de personnes	Novembre 2012	5/5
Bill Piggot (vice-président)	ADP Canada	Avril 2014	4/5
Juan Blanco	Western Union Canada	Avril 2017	3/4
Doug Bruce	Fédération canadienne de l'entreprise indépendante	Avril 2014	5/5
Céline Chartier	Receveur général (gouvernement fédéral)	Septembre 2016	5/5
Laurence Cooke	nanoPay Corporation	Avril 2016	4/5
Brenda Gibson	Compagnie mutuelle d'assurance Wawanesa	Avril 2015	3/5
Jean Hope	Province de la Colombie-Britannique	Avril 2014	5/5
Ernie Johannson (Conseil d'administration de Paiements Canada)	Banque de Montréal	Juin 2017	1/2
Ritu Khanna	PayPal Canada	Avril 2014	2/3
Donna Kinoshita	MasterCard Canada	Décembre 2016	5/5
Heather MacMillan	Finastra	Novembre 2017	1/1
John McKenzie	Caisse canadienne de dépôt de valeurs limitée	Avril 2015	4/5
Don Mercer	Conseil canadien de la consommation	Avril 2014	5/5
Karl Littler	Conseil canadien du commerce de détail	Avril 2016	5/5
Lisa Shields	FI.SPAN Services Inc.	Avril 2017	4/4
MEMBRES ANTÉRIEURS			
Caroline Hubberstey	Association Interac	Avril 2012	0/1
Sue Hutchison	D+H Canada	Avril 2015	2/4
Susan Doniz (Conseil d'administration de Paiements Canada)	Quantas Airlines	Mai 2016	3/3
Katja Lehr	PayPal	Avril 2017	2/2
Tom Morrison	Association des professionnels en finance du Canada (Suncor Énergie)	Avril 2014	0/1
Jacques St Amant	Centre pour la défense de l'intérêt public	Avril 2011	4/4
Peter Thom	Bell Canada	Octobre 2004	4/5
MarieLynne Desrochers (Conseil d'administration de Paiements Canada)	Banque Nationale du Canada	Mai 2016	1/1

ÉTATS FINANCIERS

Paiements Canada

États financiers

Pour l'exercice terminé le 31 décembre 2017

Table des matières

Rapport de l'auditeur indépendant	3 - 4
États financiers	
État de la situation financière	5
État des résultats	6
État de l'évolution de l'actif net	7
État des flux de trésorerie	8
Notes complémentaires	9 - 15

Tél./Tel: 613-739-8221
Téléc./Fax: 613-739-1517
www.bdo.ca

BDO Canada s.r.l./LLP
1730 St-Laurent Boulevard, Suite 100
Ottawa ON K1G 5L1 Canada

Rapport de l'auditeur indépendant

Aux membres de Paiements Canada

Nous avons effectué l'audit des états financiers ci-joints de Paiements Canada, qui comprennent l'état de la situation financière au 31 décembre 2017 et les états des résultats, de l'évolution de l'actif net et des flux de trésorerie pour l'exercice terminé à cette date, ainsi qu'un résumé des principales méthodes comptables et d'autres informations explicatives.

Responsabilité de la direction pour les états financiers
La direction est responsable de la préparation et de la présentation fidèle de ces états financiers conformément aux Normes comptables canadiennes pour les organismes sans but lucratif, ainsi que du contrôle interne qu'elle considère comme nécessaire pour permettre la préparation d'états financiers exempts d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs.

Responsabilité de l'auditeur
Notre responsabilité consiste à exprimer une opinion sur les états financiers, sur la base de notre audit. Nous avons effectué notre audit selon les normes d'audit généralement reconnues du Canada. Ces normes requièrent que nous nous conformions aux règles de déontologie et que nous planifiions et réalisions l'audit de façon à obtenir l'assurance raisonnable que les états financiers ne comportent pas d'anomalies significatives.

Un audit implique la mise en œuvre de procédures en vue de recueillir des éléments probants concernant les montants et les informations fournis dans les états financiers. Le choix des procédures relève du jugement de l'auditeur, et notamment de son évaluation des risques que les états financiers comportent des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs. Dans l'évaluation de ces risques, l'auditeur prend en considération le contrôle interne de l'entité portant sur la préparation et la présentation fidèle des états financiers afin de concevoir des procédures d'audit appropriées aux circonstances, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne de l'entité. Un audit comporte également l'appréciation du caractère approprié des méthodes comptables retenues et du caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, de même que l'appréciation de la présentation d'ensemble des états financiers.

Nous estimons que les éléments probants que nous avons obtenus sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion d'audit.

BDO Canada s.r.l./S.E.N.C.R.L./LLP, une société canadienne à responsabilité limitée, est membre de BDO International Limited, société de droit anglais, et fait partie du réseau international de sociétés membres indépendantes BDO.

BDO Canada LLP, a Canadian limited liability partnership, is a member of BDO International Limited, a UK company limited by guarantee, and forms part of the international BDO network of independent member firms.

Opinion
À notre avis, les états financiers donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle de la situation financière de Paiements Canada au 31 décembre 2017, ainsi que des résultats de ses activités, de l'évolution de l'actif net et de ses flux de trésorerie pour l'exercice terminé à cette date, conformément aux Normes comptables canadiennes pour les organismes sans but lucratif.

BDO Canada s.r.l. /LLP

Comptables professionnels agréés, experts-comptables autorisés

Ottawa (Ontario)
Le 22 février 2018

Paiements Canada
État de la situation financière
(en milliers des dollars)

Au 31 décembre	2017	2016
Actif		
Court terme		
Trésorerie et équivalents de trésorerie	**31 621 $**	27 441 $
Débiteurs	**13 498**	556
Frais payés d'avance	**2 048**	1 582
	47 167	29 579
Immobilisations corporelles et actifs incorporels (Note 3)	**19 787**	7 604
Actif total	**66 954 $**	37 183 $
Passif et actif net		
Passif		
Court terme		
Créditeurs et frais courus	**13 324 $**	5 105 $
Prêt à demande (Note 6)	**24 500**	-
Produits reportés	**793**	337
	38 617	5 442
Incitatifs à la location (Note 4)	**1 489**	1 683
Passif au titre des avantages sociaux futurs (Note 5)	**1 249**	747
Passif total	**41 355**	7 872
Engagements contractuels (Note 8)		
Actif net		
Affecté (Note 7)	**22 318**	16 624
Non affecté	**3 281**	12 687
	25 599	29 311
Passif et actif net total	**66 954 $**	37 183 $

Voir notes afférentes aux états financiers

Au nom du Conseil d'administration:

Paiements Canada
État des résultats
(en milliers des dollars)

Pour l'exercice terminé le 31 décembre	2017	2016
Produits		
Cotisations	**53 935 $**	47 730 $
Frais recouvrable auprès des membres	**1 603**	1 579
Conférence et autres revenus	**1 944**	1 534
	57 482	50 843
Charges		
Programme de modernisation	**17 890**	3 975
Salaires et avantages sociaux	**17 405**	15 280
Technologie et télécommunications	**7 752**	7 076
Projets	**5 044**	2 544
Administration générale	**4 722**	4 094
Amortissement des immobilisations corporelles et actifs incorporels	**2 937**	2 018
Honoraires professionnels	**2 539**	1 898
Frais encourus pour les membres	**1 595**	1 595
Frais de règlement - Banque du Canada	**900**	900
	60 784	39 380
Excédent (insuffisance) des produits sur les charges	**(3 302) $**	11 463 $

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

Paiements Canada
État de l'évolution de l'actif net
(en milliers des dollars)

Pour l'exercice terminé le 31 décembre	Affecté		Non affecté			
	Opérations de base	Modernisation	Opérations de base	Modernisation	2017	2016
Solde, début de l'exercice	12 150 $	4 474 $	12 687 $	- $	29 311 $	17 824 $
Excédent (insuffisance) des produits sur les charges	-	-	4 151	(7 453)	(3 302)	11 463
Réévaluation du passif au titre des avantages sociaux futurs	-	-	(410)	-	(410)	24
Virements aux actifs affectés (Note 7)	3 247	10 573	(3 247)	(10 573)	-	-
Virements aux actifs non affectés (Note 7)	(3 652)	(4 474)	3 652	4 474	-	-
Solde, fin de l'exercice	11 745 $	10 573 $	16 833 $	(13 552) $	25 599 $	29 311 $
Combiné, fin de l'exercice	22 318 $		3 281 $		25 599 $	

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

Paiements Canada

État des flux de trésorerie

(en milliers des dollars)

Pour l'exercice terminé le 31 décembre	2017	2016
Flux de trésorerie liés aux activités de fonctionnement		
Excédent (insuffisance) des produits sur les charges	**(3 302) $**	11 463 $
Éléments sans effet sur la trésorerie:		
Amortissement des immobilisations corporelles et actifs incorporels	**2 937**	2 018
Réévaluations du passif au titre des avantages sociaux futurs	**(410)**	24
Amortissement des incitatifs à la location	**(194)**	(185)
Changement au passif au titre des avantages sociaux futurs	**502**	64
	(467)	13 384
Variations des éléments hors caisse du fonds de roulement:		
Débiteurs	**(12 942)**	286
Frais payés d'avance	**(466)**	(581)
Créditeurs et frais courus	**8 219**	1 495
Produits reportés	**456**	(663)
Incitatifs à la location	**-**	121
	(5 200)	14 042
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement		
Acquisitions et développement d'immobilisations corporelles et actifs incorporels	**(15 120)**	(3 096)
Flux de trésorerie liés aux activités de financement		
Produit du prêt à demande	**24 500**	-
Augmentation nette de la trésorerie et équivalents de trésorerie	**4 180**	10 946
Trésorerie et équivalents de trésorerie, début de l'exercice	**27 441**	16 495
Trésorerie et équivalents de trésorerie, fin de l'exercice	**31 621 $**	27 441 $
Représentés par:		
Encaisse	**8 483 $**	13 599 $
Dépôts à terme	**23 138**	13 842
	31 621 $	27 441 $

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

Paiements Canada
Notes complémentaires
(en milliers de dollars)

31 décembre 2017

Informations générales

L'Association canadienne des paiements exerçant sous Paiements Canada (la "Compagnie") a été constituée en vertu d'une loi du Parlement du Canada. La Compagnie a pour mission:

(a) d'établir et de mettre en oeuvre des systèmes nationaux de compensation et de règlement, ainsi que d'autres arrangements pour effectuer ou échanger des paiements;

(b) de favoriser l'interaction de ses systèmes de compensation et de règlement et des arrangements connexes avec d'autres systèmes ou arrangements relatifs à l'échange, à la compensation et au règlement de paiements; et

(c) de favoriser le développement de nouvelles technologies et méthodes de paiement.

Les frais relatifs aux installations centrales automatisées et aux installations de télécommunications des systèmes nationaux de compensation et de règlement sont à la charge de la Compagnie. La responsabilité de tous les autres frais importants d'exploitation de l'infrastructure de technologie de l'information en lien avec le processus de compensation même revient aux institutions membres.

La Compagnie finance le Programme de modernisation au moyen d'un emprunt bancaire plutôt que par les cotisations annuelles et frais de ses membres. Par conséquent, il est attendue que la Compagnie opérera dans une position déficitaire lors des prochaines années alors que l'infrastructure de paiement nationale est en cours de modernisation. La Loi canadienne sur les paiements (la "Loi") et le règlement administratif sur les finances pris en vertu de la Loi confèrent à la Compagnie le pouvoir d'exiger que ses membres paient des cotisations et honoraires. Ainsi, l'autorité légale et la structure de financement de la Compagnie assurent que la Compagnie va pouvoir rembourser la dette. La Compagnie a l'intention de recouvrer la dette au moyen de cotisations et de frais de transaction facturés aux membres lorsque les nouveaux systèmes seront opérationnels.

La Compagnie est un organisme sans but lucratif, aux termes de l'alinéa 149(1)l) de la Loi de l'impôt sur le revenu et, pour cette raison, elle n'est pas assujettie à l'impôt sur le revenu.

1. Base comptable

a) Référentiel comptable

Les états financiers ont été préparés selon les Normes comptables canadiennes pour les organismes sans but lucratif.

b) Utilisation d'estimations

La préparation des états financiers exige que la direction procède à des estimations et pose des hypothèses qui ont une incidence sur les montants présentés au titre des actifs et des passifs et sur les montants comptabilisés au titre des produits et des charges pour l'exercice visé. Les principales estimations portent sur la durée de vie utile des immobilisations corporelles et actifs incorporels et le passif au titre des avantages sociaux futurs relié au régime de soins de santé et d'assurance-vie à la retraite.

2. Principales méthodes comptable

a) Comptabilisation des produits

Les cotisations des membres sont constatées à titre de produits au prorata dans l'exercice auquel elles se rapportent. Les cotisations reçus avant l'exercice connexe sont comptabilisées à titre de produits reportés.

Les frais recouvrable auprès des membres sont constatés à titre de produits de l'exercice lorsque le service est rendu.

Les produits tirés de la conférence sont constatés à titre de produits durant l'exercice où la conférence a lieu.

b) Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie et les équivalents de trésorerie comprennent les soldes bancaires et les dépôts à terme étant des placements très liquides dont l'échéance n'excède pas douze mois à partir de la date d'acquisition.

c) Instruments financiers

Évaluation initiale et ultérieure
La Compagnie évalue initialement ses actifs financiers et passifs financiers à la juste valeur. Elle évalue ultérieurement tous ses actifs financiers et passifs financiers au coût après amortissement.

Dépréciation
Les actifs financiers évalués au coût après amortissement sont soumis à un test de dépréciation s'il existe des indications d'une possible dépréciation.

Coûts de transaction
Les coûts de transaction relatifs à des instruments financiers évalués ultérieurement au coût après amortissement sont comptabilisés dans l'état des résultats sur la durée de l'instrument.

2. Principales méthodes comptable (suite)

d) Immobilisations corporelles et actifs incorporels

Les immobilisations corporelles et actifs incorporels sont comptabilisés au coût moins l'amortissement cumulé. Ils sont amortis en fonction de leur durée de vie utile respective selon la méthode linéaire et les durées indiqués ci-dessous:

Améliorations locatives	Sur la durée du bail
Mobilier de bureau	5 ans
Technologie	5 ans

Les systèmes de modernisation en cours de développement seront amortis lorsqu'ils seront disposible pour utilisation.

e) Dépréciation des immobilisations corporelles et actifs incorporels

Les immobilisations corporelles et les actifs incorporels amortissables sont soumis à un test de recouvrabilité lorsque des événements ou des changements de situation indiquent que leur valeur comptable pourrait ne pas être recouvrable. Une perte de valeur est comptabilisée lorsque leur valeur comptable excède les flux de trésorerie non actualisés découlant de leur utilisation et de leur sortie éventuelle. La perte de valeur comptabilisée est mesurée comme étant l'excédent de la valeur comptable de l'actif sur sa juste valeur.

f) Avantages sociaux futurs

La Compagnie offre à ses employés un régime à prestations déterminées qui consiste en une assurance visant les soins de santé et l'assurance-vie à la retraite.

La Compagnie comptabilise ses obligations et les frais connexes associés aux régimes d'avantages sociaux futurs des employés à mesure que les employés rendent les services nécessaires pour gagner les avantages postérieurs à l'emploi. L'évaluation actuarielle du passif au titre des avantages sociaux futurs est fondée sur la méthode de répartition des prestations selon les services laquelle tient compte des estimations de la direction utilisées à des fins de financement, de la croissance d'autres coûts, de l'âges moyens des employés et d'autres facteurs actuariels. Une évaluation actuarielle est effectuée tous les trois ans. Entre les évaluations actuarielles, les états du régime des avantages sociaux futurs à l'emploi sont dressés en extrapolant les résultats de la dernière évaluation.

Les charges associées au régime d'avantages sociaux futurs pour l'année comprennent les coûts de prestation des services et les coûts de financement actuels. Les réévaluations sont comptabilisés directement dans l'état de l'évolution de l'actif net.

3. Immobilisations corporelles et actifs incorporels

			2017	2016
	Coût	**Amortissement cumulé**	**Valeur comptable nette**	Valeur comptable nette
Améliorations locatives	**3 044 $**	**766 $**	**2 278 $**	2 152 $
Mobilier de bureau	**1 355**	**724**	**631**	666
Technologie	**12 726**	**6 674**	**6 052**	4 786
Systèmes de modernisation en cours de développement	**10 826**	**-**	**10 826**	-
	27 951 $	**8 164 $**	**19 787 $**	7 604 $

4. Incitatifs à la location

En 2014, la Compagnie a signé un bail de 10 ans pour la location d'un nouvel espace de bureau. Dans le cadre du bail, la Compagnie a reçu des incitatifs à la location totalisant 1 931 $. En 2016, la Compagnie a signé un bail d'une durée de 9 ans pour la location d'espace de bureau additionnel. La Compagnie a reçu des incitatifs à la location totalisant 121 $. Les incitatifs à la location sont amortis sur la durée du bail incluant la durée de la période sans loyer. Ces charges sont incluses dans la charge d'administration générale dans l'état des résultats.

	2017	2016
Provision pour améliorations locatives		
Solde, début de l'exercice	**1 293 $**	1 312 $
Additions au cours de l'exercice	**-**	121
Amortissement	**(149)**	(140)
Solde, fin de l'exercice	**1 144 $**	1 293 $
Période sans loyer		
Solde, début de l'exercice	**390 $**	435 $
Amortissement	**(45)**	(45)
Solde, fin de l'exercice	**345 $**	390 $
	1 489 $	1 683 $

5. Passif au titre des avantages sociaux futurs et avantages sociaux futurs

Description du plan des avantages sociaux futurs
La Compagnie offre à ses employés suite à leur retraite un régime de soins de santé et d'assurance-vie. La Compagnie reconnaît ces avantages au fur et à mesure que les employés rendent les services nécessaires. Le passif au titre des avantages sociaux futurs est déterminé en utilisant la méthode de répartition des prestations selon les services et est basée sur les données des employés utilisés lors de la dernière évaluation actuarielle datée du 31 octobre 2017.

	2017	2016
Passif au titre d'avantages sociaux futurs	**1,249 $**	747 $
Hypothèses significatives		
Taux d'actualisation	**3,70 %**	4,20 %
Taux tendanciels des coûts des soins de santé hospitaliers, dentaires, autres éléments médicaux	**4,50 %**	4,50 %
Médicaments, réduction graduelle à 4,50% par année en 2029 et après	**9,00 %**	9,00 %

6. Prêt à demande

La Compagnie possède une facilité de crédit autorisée sur laquelle les fonds sont prélevés à l'aide de notes d'acceptation bancaire (AB) d'une durée minimale de 90 jours. Au 31 décembre 2017, la Compagnie a quatre acceptations bancaires en cours d'une valeur de 24 500 $. Le montant est réparti comme suit:

	2017	2016
Acceptation bancaire, 1,73 %, échéant le 19 janvier 2018	**4,500 $**	- $
Acceptation bancaire, 1,69 %, échéant le 19 janvier 2018	**3,000**	-
Acceptation bancaire, 1,74 %, échéant le 5 mars 2018	**10,000**	-
Acceptation bancaire, 1,79 %, échéant le 20 mars 2018	**7,000**	-
Total	**24,500 $**	- $

7. Actif net affecté

L'actif net affecté à l'interne représente des sommes grevées d'affectation par le conseil d'administration de la Compagnie. Au cours de l'exercice, une somme de 13 820 $ (2016 - 9 969 $) a été affectée. Une somme de 8 126 $ (2016 - 106 $) a été transférée dans l'actif net non affecté pour les projets désignés.

Au 31 décembre 2017, le total du solde de l'actif net affecté à l'interne est le suivant:

	2017	2016
Fonds de réserve spécial - Principes pour les infrastructures des marchés financiers	**11 745 $**	8 498 $
Programme de modernisation	**10 573**	4 474
Projets - autres	**-**	3 652
	22 318 $	16 624 $

8. Engagements contractuels

La Compagnie est liée par des contrats de location-exploitation à long terme visant la location de locaux, de services d'infrastructure et de matériel de bureau. Les paiements minimums futurs totalisent 32 970 $ et les paiements minimums annuels pour les prochains cinq ans sont:

2018	8 484 $
2019	7 711 $
2020	2 648 $
2021	2 266 $
2022	2 046 $

9. Instruments financiers

Risque de crédit
La Compagnie est exposée au risque de crédit lié aux débiteurs. La Compagnie accorde du crédit à ses membres dans le cours normal de ses activités.

Risque de taux d'intérêt
La Compagnie est exposée au risque de taux d'intérêt en ce qui concerne ses instruments financiers à taux d'intérêt fixe. Les instruments à taux d'intérêt fixes assujettissent l'organisme à un risque de juste valeur puisque celle-ci varie de façon inverse aux variations des taux d'intérêt du marché.

10. Ligne de crédit

La Compagnie possède une marge de crédit opérationnelle autorisée de 5 000 $ qui est remboursable sur demande et porte intérêt au taux préférentiel de la banque plus 0,35 %. Au 31 décembre 2017, la Compagnie avait un solde inutilisé sous cette facilité de 5 000 $.

11. Chiffres comparatifs

Certains chiffres de l'exercice précédent ont été reclassés afin de rendre leur présentation identique à celle de l'exercice courant.