



**STRUCTURE ORGANISATIONNELLE
ET GOUVERNANCE**





LE RÔLE DE LA BANQUE

Lorsque la Banque du Canada a ouvert ses portes, en 1935, elle a été investie d'un mandat essentiel à la prospérité économique de tous les Canadiens, mandat qui est demeuré pratiquement le même au fil du temps. La Banque s'emploie à maintenir l'inflation à un niveau bas, stable et prévisible, à émettre des billets de banque sûrs ainsi qu'à favoriser la stabilité et l'efficience du système financier; elle exerce également une surveillance générale des principaux systèmes de compensation et de règlement au pays. En outre, depuis sa création, la Banque gère les réserves de change et la dette de l'État en sa qualité d'agent financier du gouvernement du Canada.

Pour mener à bien ses activités, la Banque compte sur quelque 1 200 employés voués à l'excellence. La majorité d'entre eux sont en poste au siège, à Ottawa, tandis qu'une centaine d'autres travaillent aux centres des opérations de Toronto et de Montréal. De plus, une cinquantaine d'employés

s'occupent de diverses questions relatives à l'économie, aux marchés financiers et à la monnaie dans des bureaux régionaux situés à Vancouver, Calgary, Toronto, Montréal et Halifax. La Banque a aussi un représentant auprès des marchés financiers de New York.

La gestion des risques à la Banque

La Banque dispose d'un cadre intégré et bien établi de gestion des risques qui l'aide à cerner, à gérer et à surveiller les principales sources de risques, notamment pour ce qui touche les activités, la réputation, les finances, le fonctionnement et la sécurité de l'institution. Lors du processus annuel d'autoévaluation, les cadres supérieurs déterminent et évaluent les risques les plus susceptibles d'empêcher la Banque de s'acquitter de son mandat et de réaliser ses objectifs. Des stratégies efficaces sont mises en œuvre afin de limiter et de surveiller ces risques. Le Conseil d'administration supervise ces processus. Il existe également à la Banque un département consacré à la vérification, qui relève, pour l'exercice de ses fonctions, du Comité de la vérification du Conseil. Ce département examine périodiquement les opérations de la Banque, y compris la gestion des risques, afin d'évaluer la pertinence et l'efficacité des systèmes de contrôle interne instaurés par la direction pour atténuer les risques, et d'ainsi fournir une assurance raisonnable que les objectifs seront atteints.

La Banque s'est en outre dotée d'une entité indépendante, le Bureau de surveillance des risques financiers, qui fait le

suivi du rendement des placements ainsi que des risques associés aux activités de gestion de la dette et des réserves de change du gouvernement canadien et rend compte de ses observations au ministère des Finances et à la direction de l'institution.

Enfin, la Banque se tient au fait des pratiques exemplaires internationales dans le domaine de la gestion des risques. Des membres du personnel ont présenté les pratiques de la Banque en la matière lors de colloques au pays et à l'étranger.



LE CONSEIL DE DIRECTION





(de gauche à droite)

TIFF MACKLEM
Sous-gouverneur

PAUL JENKINS
*Premier
sous-gouverneur*

DAVID LONGWORTH
Sous-gouverneur

SHERYL KENNEDY
Sous-gouverneure

DAVID DODGE
Gouverneur

PIERRE DUGUAY
Sous-gouverneur

LES MEMBRES DU CONSEIL DE DIRECTION *assument collectivement la responsabilité de la politique monétaire. Ils siègent également au Comité du système financier de la Banque, qui comprend en outre l'avocat général et secrétaire général de l'institution (Mark Jewett), le chef du département des Communications (Denis Schuthe) et le conseiller chargé de l'analyse de la réglementation (Clyde Goodlet).*

La gouvernance de la Banque

Le point sur le plan à moyen terme

L'un des éléments fondamentaux du cadre de reddition des comptes de la Banque consiste en l'élaboration, l'application et le suivi d'un plan à moyen terme. Le plan actuel, qui s'étend de 2003 à 2006, établit des objectifs ambitieux en ce qui concerne la recherche de pointe, la création de partenariats avec des organismes et des personnes de l'extérieur, le renforcement de la sûreté des billets de banque et l'amélioration continue de l'efficacité de la Banque en tant qu'institution publique.

Avant d'entamer la dernière année de mise en œuvre du plan à moyen terme, la Banque a dressé le bilan

des progrès accomplis et commencé à cerner les priorités stratégiques à inscrire au prochain plan, qui sera parachevé en 2006.

À l'heure actuelle, on juge que l'exécution du plan va bon train et que la Banque aura concrétisé la quasi-totalité de ses objectifs stratégiques d'ici la fin de la période visée. Au chapitre de la politique monétaire, les buts qu'elle s'est fixés, soit de maintenir l'inflation à l'intérieur de la fourchette cible et d'intensifier la recherche dans des domaines déterminants pour la conduite de cette politique, ont été réalisés. Par ailleurs, des avancées considérables ont été faites dans le déploiement de la stratégie ayant pour objet d'accroître la sûreté des billets de banque, et les niveaux de contrefaçon ont commencé à diminuer, quoiqu'ils demeurent inacceptables. La Banque a aussi amélioré son mode de gouvernance

LE BUREAU SUPÉRIEUR DE DIRECTION



SHEILA NIVEN
Chef du département des Services généraux

TIFF MACKLEM
Sous-gouverneur

PAUL JENKINS
Premier sous-gouverneur

DAVID LONGWORTH
Sous-gouverneur

MARK JEWETT
Avocat général et secrétaire général

SHERYL KENNEDY
Sous-gouverneure

DAVID DODGE
Gouverneur

PIERRE DUGUAY
Sous-gouverneur

SHEILA VOKEY
Chef du département des Services financiers

JANET COSIER
Conseillère, Planification stratégique et gestion des risques

LE BUREAU SUPÉRIEUR DE DIRECTION est responsable de l'orientation stratégique et de la gestion de toutes les fonctions de la Banque.

et rendu encore plus efficaces ses opérations en ce qui a trait à la gestion financière et aux services relatifs aux titres destinés aux particuliers. Elle a également enregistré des progrès appréciables dans l'atteinte de ses objectifs consistant à favoriser la stabilité et l'efficacité du système financier. Dans chacun des secteurs, l'ouverture des communications a permis d'augmenter l'efficacité du travail de la Banque.

La direction de la Banque

Aux termes de la *Loi sur la Banque du Canada*, le Conseil d'administration participe à la gouvernance de la Banque, principalement dans les domaines des finances, des ressources humaines et de l'administration. Plus précisément, il est chargé de nommer les membres de la Haute Direction et d'évaluer leur rendement, de superviser la planification stratégique et le processus budgétaire, et de promouvoir des pratiques de gouvernance efficaces. Il surveille également les mécanismes de contrôle interne ainsi que la manière dont la Banque s'acquitte du mandat que lui confère la *Loi*, et conseille l'institution sur ce dernier point.

Le gouverneur, qui assume la présidence du Conseil d'administration, est responsable de la politique monétaire et des autres activités de la Banque. Pour ces fonctions, et afin d'appuyer le travail des administrateurs, il fait appel à l'expertise des membres du Conseil de direction et du Bureau supérieur de direction dans les domaines liés aux champs d'activité de la Banque et en matière d'administration générale. Le Conseil de direction se réunit régulièrement pour être informé de l'évolution économique et prendre des décisions sur le taux cible du financement à un jour, lesquelles sont annoncées selon un calendrier de huit dates préétablies chaque année. Le Bureau supérieur de direction, quant à lui, supervise l'ensemble des opérations de la Banque et voit à ce que les questions d'orientation stratégique et de gestion reçoivent une attention particulière à l'échelon le plus élevé. Enfin, le Comité du système financier prend les décisions relevant de la Banque qui touchent le système financier.

Le Conseil d'administration

Soucieux de mettre en œuvre des pratiques exemplaires en matière de gouvernance, le Conseil d'administration a pris bonne note des conclusions du rapport sur l'examen de la gouvernance des

sociétés d'État effectué par le gouvernement fédéral. La Banque étant dotée d'un cadre de gouvernance particulier (qui tient compte de ses responsabilités à l'égard de la politique monétaire), les mesures préconisées dans le rapport ne s'appliquent pas à elle. Le Conseil entend néanmoins adhérer aux principes qui y sont énoncés afin que les pratiques de la Banque continuent de respecter les plus hautes normes dans ce domaine.

Le Conseil compte six comités permanents chargés d'étudier les dossiers qui leur sont soumis pour consultation ou en vue d'une décision. En 2005, le mandat de chacun des comités ainsi que les politiques concernant le Conseil ont été revus. De temps à autre, des groupes consultatifs composés de plusieurs administrateurs sont mis sur pied afin de discuter d'un sujet d'intérêt particulier. À l'heure actuelle, il existe deux groupes consultatifs, qui se penchent sur des questions liées à la monnaie et au Régime de pension.

- Comité de direction, présidé par David Dodge (gouverneur)
- Comité du régime de gestion et de mise en candidature, présidé par Spencer Lanthier (administrateur principal)
- Comité des ressources humaines et de la rémunération, présidé par Daniel Gallivan
- Comité de la vérification, présidé par Spencer Lanthier
- Comité de la planification et du budget, présidé par Jean-Guy Desjardins
- Comité des pensions, présidé par Paul Jenkins (premier sous-gouverneur)

Les administrateurs externes sont rémunérés selon un barème d'émoluments recommandé par le gouvernement et approuvé par décret. En 2005, la rémunération totale qui leur a été versée s'est élevée à 297 700 \$.

Les fonctions d'intendance du Conseil d'administration en 2005

En 2005, le Comité du régime de gestion et de mise en candidature du Conseil a maintenu la pratique, instaurée l'année précédente par suite d'une initiative du gouvernement, qui consiste à participer au repérage des candidats potentiels aux postes d'administrateur. Le Comité a engagé une société

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION





(de gauche à droite)

RONALD J. KEEFE
*Président-directeur général, Diagnostic Chemicals Limited
 Charlottetown (Île-du-Prince-Édouard)
 Nommé en octobre 2003*

PAUL JENKINS
Premier sous-gouverneur

DANIEL F. GALLIVAN
*Chef de la direction et associé directeur,
 Cox Hanson O'Reilly Matheson
 Halifax (Nouvelle-Écosse)
 Nommé en août 2000*

BARBARA HISLOP
*Administratrice de société
 Vancouver (Colombie-Britannique)
 Nommée en mars 1998*

J. SPENCER LANTHIER
*Administrateur principal
 Administrateur de société
 Toronto (Ontario)
 Nommé en mars 2000*

THOMAS J. RICE
*Président, Jovian Capital Corp.
 Winnipeg (Manitoba)
 Nommé en juin 2005*

PAUL D. DICKS (ASSIS)
*Avocat, Benson Myles
 St. John's (Terre-Neuve-et-Labrador)
 Nommé en décembre 2002*

GILLES LEPAGE
*Administrateur de société
 Caraquet (Nouveau-Brunswick)
 Nommé en mai 2005*

IAN E. BENNETT
*Sous-ministre des Finances
 Membre d'office*

JEAN-GUY DESJARDINS
*Président du conseil et chef de la direction, Centria inc.
 Montréal (Québec)
 Nommé en mars 2003*

KIT CHAN
*Présidente, Canada Education Inc.
 Calgary (Alberta)
 Nommée en avril 1999*

JOCELYNE PELCHAT (ASSISE)
*Présidente et chef de la direction,
 Entreprises Pelchat Moïse Inc.
 Sutton (Québec)
 Nommée en février 2005*

DAVID DODGE
Gouverneur

JAMES S. HINDS
*Associé, Hinds & Sinclair
 Sudbury (Ontario)
 Nommé en mars 1996*

DAVID T. BARNARD
*Président et chef de la direction, iQmedX
 Regina (Saskatchewan)
 Nommé en février 2005*

de recrutement de cadres pour l'aider dans cette démarche; ces efforts ont conduit à la nomination de plusieurs nouveaux administrateurs, ce qui a permis de doter les postes vacants et de remplacer les membres dont le mandat était échu.

Le Conseil a aidé activement la Banque à évaluer les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs du plan à moyen terme. Il a également pris part à plusieurs étapes du processus de consultation devant mener à la formulation du prochain plan à moyen terme, qui sera soumis à son approbation en 2006.

Au cours de l'année, les administrateurs ont fourni des conseils sur un certain nombre de projets liés à la bonne gestion des ressources humaines de la Banque, dont l'examen de la rémunération directe et des suites à donner aux résultats d'une enquête sur la qualité du milieu de travail menée auprès des employés. Le Conseil a en outre participé à la revue annuelle de la planification de la relève qui a pour objet d'assurer une continuité efficace de la gestion des affaires de la Banque. Dans cette optique, il a rencontré régulièrement des cadres supérieurs, que ce soit à l'occasion d'exposés présentés à ses réunions ou d'activités plus informelles.

Une partie importante des responsabilités du Conseil en matière de surveillance est assumée par le Comité de la vérification, qui est présidé par un administrateur et qui se compose d'administrateurs possédant une connaissance particulière des questions financières. Ce comité est chargé de superviser le cadre de contrôle interne et de gestion des risques; il doit aussi veiller à ce que les fonctions de vérification externe et interne soient exécutées de façon appropriée.

Les vérificateurs externes sont placés sous l'autorité directe du Comité de la vérification. Le vérificateur interne en chef relève, pour l'exercice de ses fonctions, de ce dernier comité et, sur le plan administratif, du Bureau du gouverneur. Le Comité rencontre régulièrement à huis clos le vérificateur interne en

chef et les vérificateurs externes. En outre, il peut faire appel à des spécialistes de l'extérieur en cas de besoin. En 2005, le Conseil a appuyé les efforts continus de divulgation volontaire de renseignements dans le site Web de la Banque, au sujet notamment des contrats et des frais de déplacement.

Ayant aussi pour rôle de superviser les questions financières et la gestion des risques, le Conseil a pris part aux travaux du Comité des pensions, qui l'informe périodiquement, de même que les participants au Régime de pension, sur les placements et les dispositions administratives du Régime. Par ailleurs, le Conseil a reçu des comptes rendus sur les mesures et les plans adoptés par la Banque en vue de garantir la continuité des opérations internes et assisté à des exposés sur les activités que mène l'institution à l'appui des systèmes de paiement et de règlement.

Dans le cadre de ses fonctions de surveillance générale, le Conseil d'administration doit se pencher sur l'efficacité du processus de formulation de la politique monétaire. À cette fin, les administrateurs ont eu un entretien privé avec le conseiller spécial Christopher Ragan, un universitaire dont l'affectation d'un an à la Banque s'est terminée en juillet dernier et dont les connaissances en macroéconomie ont contribué de façon appréciable aux délibérations de la Haute Direction.

En 2005, le Conseil a poursuivi sa pratique de longue date consistant à tenir, à la fin de chaque réunion, une séance réservée aux seuls administrateurs externes, sous la présidence de l'administrateur principal, afin de favoriser des discussions approfondies sans la présence des membres de la Haute Direction. Enfin, comme chaque année, le Conseil a évalué la qualité de son intendance afin de veiller à ce que les meilleures pratiques de gouvernance soient intégrées dans ses plans.



Réunion du CONSEIL D'ADMINISTRATION