

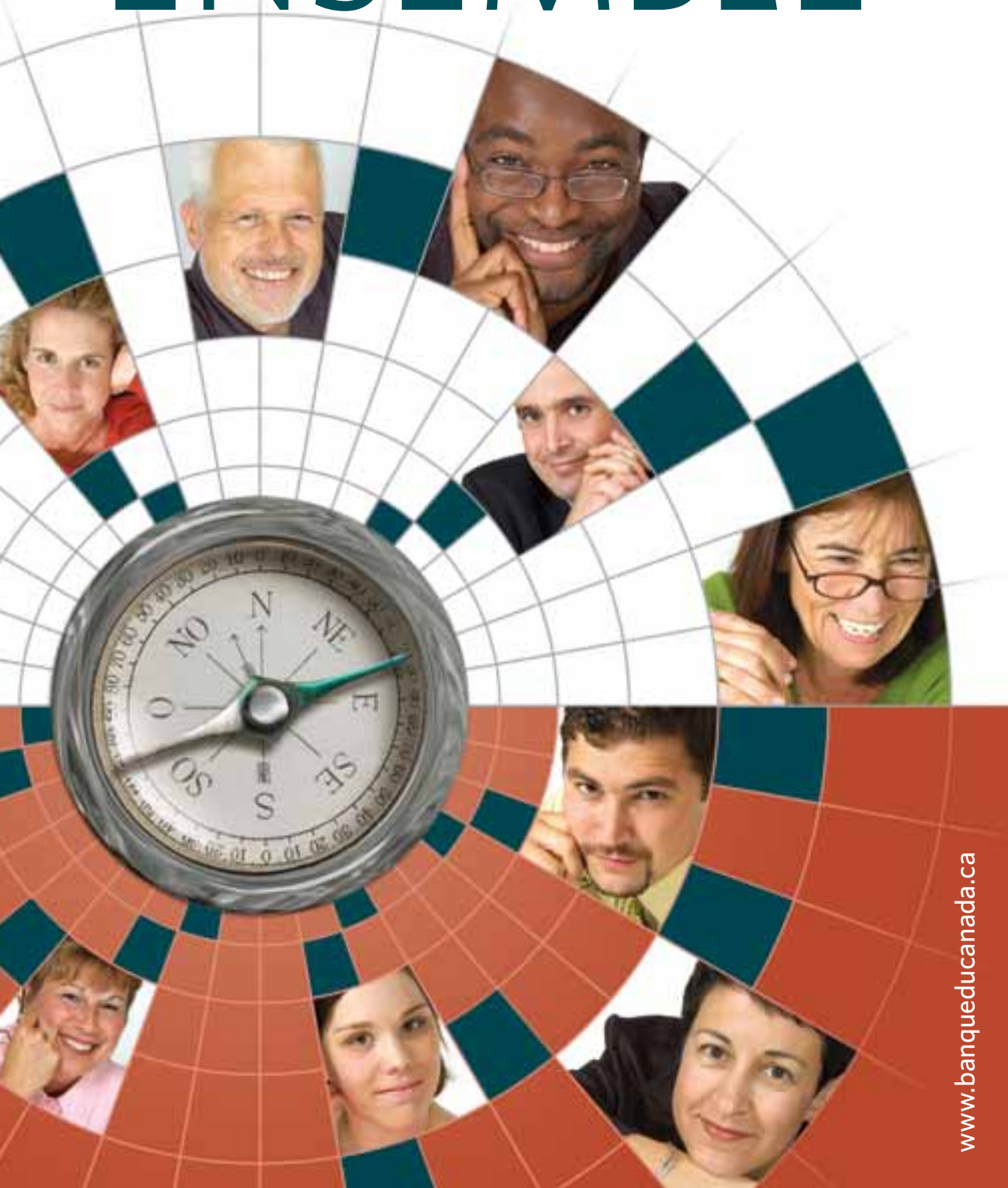


BANQUE DU CANADA  
BANK OF CANADA

PLAN À MOYEN TERME 2007-2009

ALLONS DE L'AVANT : BÂTISSONS L'AVENIR

# ENSEMBLE



# LA BOUSSOLE DE LA BANQUE

En tant qu'institution publique et milieu de travail, nous sommes guidés par notre engagement à l'égard des Canadiens et de l'excellence, ainsi que par notre engagement mutuel.

## Notre engagement envers les Canadiens

Afin de promouvoir le bien-être économique et financier du Canada, nous :

- ▶ mettons en œuvre la politique monétaire de façon à préserver la confiance dans la valeur de la monnaie;
- ▶ émettons des billets de banque de qualité aisément acceptés et dotés de caractéristiques anticontrefaçon;
- ▶ contribuons à la fiabilité et à l'efficacité du système financier canadien;
- ▶ fournissons des services efficaces et efficaces en matière de services de gestion financière;
- ▶ communiquons ouvertement et efficacement nos objectifs et rendons compte de nos actes.

## Notre engagement à l'égard de l'excellence

Forts de notre savoir-faire, nous visons à respecter notre engagement à l'égard des Canadiens en obtenant les meilleurs résultats parmi les banques centrales du monde.

Nous recherchons l'excellence au moyen de recherches et d'analyses de pointe, de partenariats à l'intérieur de la Banque et avec des organismes de l'extérieur, ainsi qu'en nous appuyant sur :

- ▶ l'innovation dans tous les aspects de notre travail;
- ▶ le leadership qui nous permet de réaliser de nouveaux succès;
- ▶ l'intégrité dont nous faisons preuve dans nos activités et nos actions;
- ▶ la diversité de notre personnel et de ses idées.

## Notre engagement mutuel

Nous visons à fournir le meilleur de nous-mêmes dans un milieu de travail où nous :

- ▶ communiquons clairement et ouvertement;
- ▶ mettons en commun nos connaissances et notre expérience;
- ▶ développons nos talents et faisons progresser notre carrière;
- ▶ témoignons notre reconnaissance aux personnes qui nous aident à réaliser nos engagements;
- ▶ nous respectons les uns les autres et respectons nos vies personnelles.



## Table des matières

|   |   |
|---|---|
| <u>Mot du gouverneur</u>                  | 4 |
| <u>Priorités à l'échelle de la Banque</u> | 6 |

|                                |    |
|--------------------------------|----|
| <b>Plans par fonction</b>      |    |
| <u>Politique monétaire</u>     | 12 |
| <u>Monnaie</u>                 | 16 |
| <u>Système financier</u>       | 20 |
| <u>Gestion financière</u>      | 24 |
| <u>Administration générale</u> | 28 |

**En couverture**  
(à partir du haut, dans le sens des aiguilles d'une montre)

Colleen Sullivan, *Services généraux*  
Stephen Hall, *Communications*  
Éric Bannem, *Communications*  
Yann Baillargeon, *Vérification*  
Gwen Goodwin, *Services généraux*  
Evgueni Khoussid, *Bureau de surveillance des risques financiers*  
Marie Bordeleau, *Services à la Haute Direction et Services juridiques*  
Brigitte Desroches, *Relations internationales*  
Agathe Gratton, *Services financiers*



# Mot du gouverneur



Le gouverneur David A. Dodge

## Allons de l'avant : bâtissons l'avenir ensemble

Le nouveau plan à moyen terme de la Banque, *Allons de l'avant : bâtissons l'avenir ensemble*, trace notre parcours pour les trois prochaines années. Prenant appui sur les réalisations notables du dernier plan, il dresse un programme ambitieux destiné à orienter et à canaliser notre travail au cours de la prochaine période de planification.

Dans *La Banque de demain*, nous avons visé haut, notre objectif étant de ne nous laisser devancer par aucune autre banque centrale. Nous nous étions dotés d'une boussole qui énonçait clairement notre engagement à l'égard des Canadiens et de l'excellence, ainsi que notre engagement mutuel. Ces deux documents demeurent la pierre angulaire de notre nouveau plan à moyen terme.

Nous avons travaillé avec ardeur et nous pouvons être fiers de tout ce que nous avons accompli. Il reste encore à faire pour développer notre culture de mise en commun du savoir, continuer d'attirer et de retenir des employés de qualité, consolider nos plans de sécurité et de continuité des opérations et réduire les

taux de contrefaçon. Parallèlement, l'évaluation du contexte extérieur et le Bilan de santé du milieu de travail que nous avons effectué récemment ont mis en relief de nouveaux défis pour la période qui s'annonce.

**« Notre nouveau plan délimite trois secteurs prioritaires : le renouvellement de notre infrastructure, l'aménagement d'un milieu de travail de qualité supérieure et l'adoption de pratiques d'avant-garde favorables à une saine gouvernance. »**

Les moyens que nous prendrons pour relever ces défis auront une incidence sur chacune de nos grandes fonctions : Politique monétaire, Monnaie, Système financier, Gestion financière et Administration générale. Pour nous aiguiller, notre nouveau plan délimite trois secteurs prioritaires : le renouvellement de notre infrastructure, l'aménagement d'un milieu de travail de qualité supérieure et l'adoption de pratiques d'avant-garde favorables à une saine gouvernance. Le détail de ces priorités et les résultats visés que celles-ci viendront soutenir

dans chaque fonction forment l'essentiel du présent plan. Leur description figure dans les pages qui suivent.

Nous avons recueilli de nombreux commentaires à l'échelle de la Banque pour élaborer notre plan à moyen terme et défini les objectifs que nous souhaitons atteindre. Les membres du Conseil d'administration ont exprimé leur ferme soutien à l'égard tant du contenu que de l'esprit du plan.

En précisant les résultats escomptés, nous sommes mieux en mesure de déterminer les stratégies et les activités nécessaires à leur réalisation dans chaque secteur. Cette démarche nous aide aussi à établir des priorités claires, et c'est ainsi que nous pourrions nous employer le plus profitablement à résoudre les questions mises en lumière par le Bilan de santé, comme la gestion de la charge de travail. Il nous faut aussi définir nettement le genre de milieu de travail auquel nous aspirons : un milieu qui incarne les valeurs énoncées dans notre boussole. En effet, les traits distinctifs de la Banque, à savoir l'intégrité, la poursuite de l'excellence, la collégialité et la responsabilité, découlent des valeurs et de la culture dont procède justement la boussole.

**« Nous avons recueilli de nombreux commentaires à l'échelle de la Banque pour élaborer notre plan à moyen terme et défini les objectifs que nous souhaitons atteindre. »**

Enfin, j'aimerais préciser ce que signifie le fait de ne se laisser devancer par aucune autre banque centrale. Au fil des efforts déployés pour atteindre cet objectif, nous avons acquis aujourd'hui une perception beaucoup plus claire de ce qu'il suppose.

La volonté de nous distinguer parmi les banques centrales implique l'amélioration constante de la qualité de notre travail, de manière à ce que la Banque soit considérée, à l'échelle nationale et internationale, comme une source novatrice de conseils éclairés et judicieux, et qu'elle soit reconnue comme une institution dont la crédibilité et l'intégrité sont sans faille. Cette volonté suppose que nous méritons la réputation d'obtenir les résultats visés par les mesures de politique que nous adoptons. Elle se concrétise également par l'affectation de nos ressources aux activités qui présentent la plus grande valeur ajoutée, par la rationalisation de nos processus ainsi que par l'efficacité et l'efficience de nos opérations. La volonté de nous distinguer appelle en fait, dans tous les aspects de notre travail, des gains d'efficacité et de productivité comparables à ceux que nous préconisons partout dans l'économie.

Voici notre plan. Chacun de ses éléments — chaque but et chaque priorité au sein des différentes fonctions — contribuera à orienter notre institution pendant les prochaines années. Je vous invite à vous joindre à moi pour écrire un nouveau chapitre dans l'histoire de la Banque, intitulé *Allons de l'avant : bâtissons l'avenir ensemble*.

# Priorités à l'échelle de la Banque

**À l'échelle de la Banque, les trois prochaines années seront porteuses de grands défis qui nous viendront de l'extérieur. La mondialisation et l'intégration des économies nationales et des marchés financiers sont à l'origine d'une transformation de l'économie du globe qui aura des échos**

dans l'économie canadienne. Déjà, le secteur des services financiers connaît une mutation rapide : intégration, restructuration, création de nouveaux instruments financiers, mise en place de nouvelles pratiques et adoption de nouvelles réglementations. Les innovations technologiques restent un défi de taille pour la fonction Monnaie. En outre, les tendances démographiques mettent en évidence l'évolution au sein de notre personnel.

La multiplication des perturbations de grande envergure, notamment les attentats terroristes du 11 septembre 2001, l'épidémie de SRAS et la panne d'électricité survenue en Ontario, a fait ressortir avec acuité l'importance que revêtent les plans de sécurité et de continuité des opérations. Enfin, la gouvernance et la reddition de comptes dans le secteur public demeurent sous les projecteurs.

Pour relever ces défis, nous devons d'abord et avant tout miser sur nos réalisations des quatre dernières années. Nous devons encourager énergiquement les travaux de recherche novateurs et en intégrer le résultat à nos analyses afin de faciliter la prise de décisions stratégiques dans toutes les fonctions. Nous devons renforcer nos partenariats à l'interne et à l'externe, continuer de chercher des moyens d'améliorer l'efficacité de nos communications et être ouverts aux leçons tirées de l'expérience des autres.

Pour nous aider à réaliser nos objectifs, *Allons de l'avant : bâtissons l'avenir ensemble* s'articule autour de trois grandes priorités pour l'ensemble de la Banque.

## Le Bureau supérieur de direction



|  |                        |                                |                        |   |                         |                    |                        |  |  |
|--|------------------------|--------------------------------|------------------------|---|-------------------------|--------------------|------------------------|--|--|
| <b>Sheila Niven</b>                              | <b>Tiff Macklem</b>    | <b>Paul Jenkins</b>            | <b>David Longworth</b> | <b>Mark Jewett</b>                          | <b>Sheryl Kennedy</b>   | <b>David Dodge</b> | <b>Pierre Duguay</b>   | <b>Sheila Vokey</b>                                | <b>Janet Cosier</b>  |
| <i>Chef du département des Services généraux</i> | <i>Sous-gouverneur</i> | <i>Premier sous-gouverneur</i> | <i>Sous-gouverneur</i> | <i>Avocat général et secrétaire général</i> | <i>Sous-gouverneure</i> | <i>Gouverneur</i>  | <i>Sous-gouverneur</i> | <i>Chef du département des Services financiers</i> | <i>Conseillère, Planification stratégique et gestion des risques</i> |

## Le renouvellement de notre infrastructure

Afin que la Banque puisse continuer à s'acquitter de ses responsabilités à moyen terme, nous prévoyons plusieurs investissements importants dans notre infrastructure. Ceux-ci iront entre autres à la simplification et à l'uniformisation de nos processus, de façon à limiter la complexité, à maîtriser les coûts et à ainsi dégager davantage de ressources aux fins d'investissements futurs.

### Technologies de l'information (TI)

- ▶ Les investissements seront destinés à comprimer sensiblement les frais d'exploitation de notre environnement TI, pour que nous puissions accroître notre marge de manœuvre en vue de nouveaux investissements visant à favoriser l'innovation dans nos secteurs d'activité et à augmenter la productivité. Nous investirons également dans les principaux systèmes opérationnels.

### Fragmentation des opérations liées aux services bancaires

- ▶ En l'occurrence, le but consiste à renforcer notre stratégie en matière de continuité des opérations en répartissant les activités relatives aux services bancaires entre le siège et notre site de relève.

### Données financières

- ▶ Les sommes investies dans l'accès à des données plus complètes et le perfectionnement des systèmes nous permettront d'augmenter nos capacités de recherche et d'analyse au sein des fonctions Politique monétaire, Système financier et Gestion financière.

### Monnaie

- ▶ Les investissements au titre du système de distribution des billets de banque, de la nouvelle génération de billets et de nos partenariats serviront à poursuivre nos progrès dans la réduction de la contrefaçon.

## La création d'un milieu de travail exceptionnel

Divers investissements sont prévus pour améliorer notre milieu de travail. Si les résultats globaux du Bilan de santé du milieu de travail étaient positifs, l'enquête a fait ressortir certains écarts entre ce que nous sommes et ce que nous souhaitons être. Afin de combler ces écarts, il faut accorder aux gestionnaires le temps voulu pour parfaire leurs compétences en leadership, établir des priorités, élaborer efficacement des plans de travail et apprendre à mieux tenir leur rôle en matière d'encadrement. Nous devons également instaurer un dialogue avec l'ensemble des employés pour trouver un juste équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. Compte tenu de ces objectifs, nous entendons investir dans le perfectionnement des gestionnaires, entre autres sur le plan du leadership, dans la mise en commun du savoir, dans la reconnaissance et dans les mesures visant à attirer et à conserver des employés de grande qualité.

Pour établir un milieu de travail hors pair, il convient de s'occuper des priorités relatives aux installations et à la sécurité. Comme en témoignent ses investissements, la Banque continuera d'accorder une attention toute particulière à la santé et à la sécurité.

## Des pratiques d'avant-garde qui favorisent la saine gouvernance

Grâce à de saines pratiques de gouvernance, nous préserverons la confiance que nous portent les Canadiens en matière d'intendance. Nous rendrons compte de nos actes, de nos décisions et de notre utilisation des fonds publics, nous énoncerons clairement nos objectifs et nous fixerons nos



**Denis Schuthe**  
(Communications)

Pour relever les nombreux défis énoncés dans notre nouveau plan à moyen terme, nous devons continuer de nous efforcer d'être de bons communicateurs, tant à l'intérieur de la Banque qu'auprès du public. Des communications efficaces enrichiront notre milieu de travail et consolideront la réputation de la Banque en tant qu'institution au service des Canadiens.





*Du Forum des gestionnaires sur la gestion de projets, de gauche à droite : David Senger (Marchés financiers), Andrew Marshall (Marchés financiers), Louise Fleming (Services généraux) et Martin Billingham (Opérations bancaires)*



*Du département des Services financiers, de gauche à droite : Daniel Barona, Annie Guilbault, Shelley Leigh, Winnie Wong, Kim Rochon et Jennifer Sadler*

priorités en conséquence, tout en reconnaissant que les ressources sont limitées. C'est pourquoi les pratiques d'avant-garde favorisant la saine gouvernance occupent une place prépondérante dans le plan à moyen terme.

## Plan financier

Au moment d'élaborer le plan, nous avons tenté d'atteindre un équilibre entre nos responsabilités, qui consistent notamment à rendre compte de l'utilisation que nous faisons des fonds publics, et une charge de travail gérable. Pour parvenir à cet équilibre, il est clair que nous devons circonscrire notre champ d'action.

Nous avons décidé de limiter à 4 % par année la croissance de nos dépenses d'exploitation pendant la période couverte par le plan, ce qui représente au total une hausse d'environ 25 millions de dollars. Étant donné cette restriction, nous avons dû faire des choix et des arbitrages parmi des exigences divergentes et établir des priorités claires afin de pouvoir gérer la charge de travail.

Nous avons aussi pris l'engagement de déterminer dans quels secteurs des gains d'efficacité et de productivité pourront être réalisés au cours de la période de planification. Il s'agit d'un défi et, pour le relever, nous devons nous efforcer d'affecter des ressources à des activités à forte valeur ajoutée, de concentrer nos dépenses sur les investissements prioritaires et de fonctionner dans les limites des ressources disponibles. Nous nous pencherons notamment sur les secteurs suivants :

- ▶ technologies de l'information (TI) : nous chercherons à simplifier et à uniformiser notre environnement TI et à optimiser nos serveurs;
- ▶ administration générale : nous encouragerons une plus grande rigueur en matière d'approvisionnement en biens et services, nous réduirons la complexité de nos processus annuels liés à la planification, à la budgétisation et à l'intendance, et nous intégrerons les communications internes qui se font dans l'ensemble de la Banque;
- ▶ analyse économique : nous examinerons la gestion des données économiques et financières, et nous rationaliserons les recherches et les analyses servant à la formulation de la politique monétaire;
- ▶ monnaie et opérations bancaires : nous réaliserons des gains d'efficacité opérationnelle en ce qui concerne les services bancaires et nous moderniserons nos systèmes de traitement des billets.

Le tableau suivant fait état des principaux éléments du plan financier.

## Estimations liées au plan à moyen terme Projection financière sommaire<sup>1</sup> (en millions de dollars)

|  | Budget<br>2006 | PMT<br>2007  | PMT<br>2008  | PMT<br>2009  |
|--|----------------|--------------|--------------|--------------|
| Total de l'exercice précédent                                      |                | 209,0        | 219,5        | 225,5        |
| Hausses au titre de la rémunération et des dépenses d'exploitation |                | 7,0          | 7,5          | 7,5          |
| Priorités à l'échelle de la Banque                                 |                | 5,0          | 3,5          | 5,0          |
| Économies et gains d'efficacité                                    |                | (1,5)        | (5,0)        | (5,0)        |
| <b>Total</b>   | <b>209,0</b>   | <b>219,5</b> | <b>225,5</b> | <b>233,0</b> |
| Taux de croissance annuel  |                | 5 %          | 3 %          | 3 %          |

<sup>1</sup> Ne comprend pas la commande de billets de banque, les avantages sociaux futurs ne se rapportant pas à l'exercice courant ainsi que les coûts liés aux Services relatifs aux titres destinés aux particuliers.



# PLANS PAR FONCTION

- ▶ Politique monétaire
- ▶ Monnaie
- ▶ Système financier
- ▶ Gestion financière
- ▶ Administration générale







Du département des Recherches, de gauche à droite : Sharon Kozicki, Claude Lavoie, Oana Seceriu et Rhys Mendes

# Politique monétaire

## Responsabilité

La Banque met en œuvre la politique monétaire de façon à préserver la confiance dans la valeur de la monnaie.

## Tendances et défis

La mondialisation grandissante des marchés des produits et des marchés financiers, conjuguée à l'émergence de nouvelles puissances économiques, non seulement contribue à transformer en profondeur l'économie mondiale, mais entraîne aussi des ajustements considérables au sein de l'économie canadienne.

Les effets de l'évolution technologique sur la hausse de la productivité et ceux du vieillissement sur l'augmentation à long terme de la population active représentent deux tendances marquantes susceptibles d'influer sur les perspectives de croissance de la production potentielle.

La richesse toujours plus abondante des données, la complexité accrue de l'information, des communications et de la sécurité et les nouvelles attentes dans ces trois domaines rendent nécessaires d'importantes mises à niveau des systèmes informatiques servant à l'analyse des politiques.

## Résultat visé

La fonction Politique monétaire continue de contribuer à la bonne tenue de l'économie et à l'amélioration du niveau de vie des Canadiens.

## Stratégie pour atteindre le résultat visé

- ▶ Garder l'inflation à un niveau bas, stable et prévisible au moyen d'une cible d'inflation clairement définie.

## Objectifs

- ▶ Maintenir l'inflation au taux visé de 2 %.
- ▶ Formuler des recommandations quant au meilleur cadre de conduite de la politique monétaire dans une perspective de stabilité des prix.

## Priorités

- ▶ Approfondir notre compréhension des incidences qu'a la mondialisation sur l'économie canadienne, notamment sur le processus d'inflation au pays.
- ▶ Analyser les aspects sectoriels et régionaux du processus d'ajustement et leurs implications macroéconomiques.
- ▶ Réévaluer les perspectives de croissance de la production potentielle compte tenu de l'évolution démographique et des défis sur le plan de la productivité.
- ▶ Mieux comprendre les liens réels et financiers dans le mécanisme de transmission de la politique monétaire.
- ▶ Mener des recherches sur la poursuite de cibles d'inflation et la stabilité des prix afin de former, pour l'avenir, le meilleur cadre de conduite de la politique monétaire qui soit.
- ▶ Repousser les limites de la transparence et de l'amélioration des communications, et déterminer s'il est possible de perfectionner encore le régime de reddition de comptes relatif aux mesures de politique monétaire prises par la Banque.

## Indicateurs de rendement

- ▶ Atteinte de notre cible pour l'inflation mesurée par l'indice des prix à la consommation, chaque année et en longue période
- ▶ Attentes des Canadiens en matière d'inflation
- ▶ Évaluation externe de la qualité de nos travaux de recherche et de nos analyses
- ▶ Indicateurs qualitatifs et quantitatifs du rendement des activités de communication de la Banque

## Activités

### 1) Analyse conjoncturelle, modèles de projection et travaux de recherche

#### OBJECTIFS

- Évaluer la conjoncture et les perspectives économiques, y compris les risques, de manière à fournir des avis éclairés à l'appui des décisions de politique monétaire.
- Mener des recherches originales de grande qualité sur une vaste gamme de sujets liés aux économies canadienne et mondiale.
- Intégrer le résultat des recherches et des analyses faites à l'appui des décisions de politique monétaire et formuler des conseils judicieux sur le cadre de conduite de cette dernière.



**Joanne Gagnon-Delorme**  
(Communications)

Faire partie de l'équipe des communications de la Banque m'a non seulement permis de mieux comprendre la politique monétaire, mais aussi de voir de près comment la Banque respecte son engagement envers les Canadiens.





Du département des Relations internationales, de gauche à droite : Denise Côté, Sylvie Morin, Yang Zhang, Graydon Paulin et Lawrence Schembri



Du département des Communications, de gauche à droite : Christian Vezeau et Yann Grenier

#### PRINCIPALES ACTIVITÉS

- Analyser l'évolution économique et financière à l'échelle nationale et internationale.
- Assurer le soutien analytique du processus décisionnel entourant les dates d'annonce préétablies.
- Échanger de l'information au sein de la communauté nationale et internationale afin d'obtenir des renseignements et des éclairages qui permettent de contribuer à la formulation de mesures de politique plus efficaces.
- Entreprendre des travaux de recherche sur des questions touchant la politique monétaire.

#### NOUVELLES INITIATIVES

- Élaborer d'autres modèles économiques (dont un modèle de l'économie mondiale) pour étudier certaines questions spécifiques, effectuer de nouvelles recherches sur la conduite de la politique monétaire en période de forte incertitude et accroître la capacité d'examiner le rôle actif du crédit, du prix des actifs et d'autres canaux financiers dans le mécanisme de transmission de la politique monétaire.
- Poursuivre la recherche, en partenariat avec des organismes externes, afin de mieux comprendre les facteurs liés aux tendances à long terme de la croissance de la productivité et de la population active.
- Mettre en œuvre un programme de recherche à moyen terme relatif à la reconduction de la cible d'inflation, axé sur les coûts et les avantages de nouvelles modalités régissant la politique monétaire, par exemple l'abaissement de la cible d'inflation et l'adoption de cibles fondées sur le niveau des prix.
- Renforcer nos capacités d'analyse et de gestion pour améliorer le développement du talent et le milieu de travail.

## 2) Activités de communication

#### OBJECTIF

- Appuyer la conduite de la politique monétaire grâce à des communications efficaces.

#### PRINCIPALES ACTIVITÉS

- Faire connaître clairement, ouvertement et sans tarder les raisons qui sous-tendent les décisions de politique monétaire prises par la Banque.
- Poursuivre un dialogue fructueux avec les Canadiens afin d'améliorer leur compréhension de la politique monétaire, de les encourager à appuyer notre objectif — à savoir la réalisation d'un taux d'inflation bas, stable et prévisible — et de nous tenir au fait de leurs opinions.
- Communiquer avec les marchés financiers pour favoriser la mise en œuvre efficace des mesures de politique monétaire.

#### NOUVELLES INITIATIVES

- Étudier comment et dans quelle mesure nous devons accroître la transparence.
- Envisager d'élargir les modes de communication qui servent à la diffusion de nos messages.
- Explorer les moyens d'accroître la contribution de la Banque à la sensibilisation du public aux concepts économiques et à sa compréhension des questions financières.

## Gestion des risques

- ▶ Étudier diverses conceptions et différents modèles de l'économie, ainsi que de nouvelles méthodes statistiques.
- ▶ Mettre en place un processus adéquat entourant l'annonce des taux directeurs aux dates préétablies afin d'axer l'analyse sur les questions les plus pertinentes.
- ▶ Assurer la sécurité des renseignements et des décisions auxquels les marchés sont sensibles.
- ▶ Maintenir un programme de communications suivies et intégrées au sujet de la politique monétaire, pour favoriser la clarté en matière de reddition de comptes.
- ▶ Faire en sorte que le recrutement d'employés très qualifiés, leur fidélisation et leur perfectionnement demeurent parmi les priorités.



Louise Rickey, Communications





Vincent Garneau, Opérations bancaires

# Monnaie

## Responsabilité

La Banque émet les billets de banque canadiens. Elle voit à leur conception (y compris à l'intégration des caractéristiques de sécurité), à leur production, à la distribution des billets neufs ainsi qu'au remplacement des billets usés ou endommagés. La Banque se consacre en outre à la dissuasion de la contrefaçon, grâce à une stratégie d'information et de communication sur les billets et d'observation de la loi.

## Tendances et défis

On s'attend à ce que la demande de billets continue de croître, malgré la popularité grandissante d'autres modes de paiement.

Les innovations technologiques, qui rehaussent la qualité du matériel de reprographie, intensifient les risques de contrefaçon au Canada.

Peu de gens saisissent le fonctionnement des éléments de sécurité, et rares sont les commerçants qui vérifient systématiquement les billets.

## Résultat visé

Les Canadiens se servent des billets de banque en toute confiance.

## Stratégie pour atteindre le résultat visé

- ▶ Réduire les niveaux de contrefaçon en deçà d'un seuil clairement défini.

## Objectif

- ▶ D'ici 2009, réduire le taux de contrefaçon à moins de 100 faux billets détectés par million de billets authentiques en circulation.

## Priorités

- ▶ Créer une nouvelle génération de billets beaucoup plus sûrs, que la Banque commencera à émettre en 2011.
- ▶ Intensifier la vérification des billets dans les commerces.
- ▶ Obtenir l'entière participation des procureurs de la Couronne, des organismes d'application de la loi et d'autres intervenants du système judiciaire pour renforcer la dissuasion de la contrefaçon.
- ▶ Remplacer les billets des anciennes séries et améliorer l'efficacité et l'efficacé des opérations sur les billets de banque.

## Indicateurs de rendement

- ▶ Nombre de faux billets détectés annuellement par million de billets authentiques en circulation (billets par million)
- ▶ État d'avancement de nos préparatifs pour lancer la production de la nouvelle génération de billets de banque (dotés de nouvelles caractéristiques anticontrefaçon beaucoup plus sûres), à partir de 2010

## Activités

### 1) Recherche-développement

#### OBJECTIF

- Établir un programme de recherche-développement complet et soutenu qui permettra à la Banque d'entreprendre, en 2011, l'émission de nouveaux billets non seulement beaucoup mieux protégés de la contrefaçon, mais également plus faciles à authentifier que ceux de la série actuelle.



Saulina DeCastro  
(Opérations bancaires,  
Centre de soutien  
d'Ottawa)

J'aime savoir que mon travail contribue directement à l'atteinte des objectifs de mon équipe, à faire avancer les choses et à apporter des changements positifs.



Du Bureau régional de Halifax, de gauche à droite (rangée du haut) : Daniel de Munnik, David Amirault, Trevor MacKay, Tara Ainsworth et Allan Paquet; (rangée du bas) : Monique LeBlanc et Anne Gillan





Charles Regnier, Opérations bancaires (Centre de soutien d'Ottawa)



Du département des Opérations bancaires (Centre de soutien d'Ottawa), de gauche à droite : Gilbert Marois et Greg Collins

#### PRINCIPALES ACTIVITÉS

- Effectuer des travaux de recherche-développement en sciences appliquées à l'appui de la sûreté des billets.
- Surveiller constamment les risques de contrefaçon.

#### NOUVELLES INITIATIVES

- Concevoir la prochaine génération de billets de banque.
- Mener des recherches pour mieux comprendre l'utilisation des billets, la contrefaçon ainsi que les autres modes de paiement et les technologies connexes.

## 2) Communications

#### OBJECTIF

- Susciter la confiance dans les billets de banque en encourageant les commerçants à détecter de manière précoce les fausses coupures.

#### PRINCIPALES ACTIVITÉS

- Mener une campagne d'information concernant la sûreté des billets de banque.
- Gérer les relations avec les médias, les détaillants, les organismes d'application de la loi et les autres parties intéressées.
- Réaliser des analyses de marché et des analyses de la couverture médiatique.

#### NOUVELLES INITIATIVES

- Réorienter la formation de manière à inciter les commerçants à authentifier les billets.
- Faire connaître le Projet de retrait du cours légal et annoncer le rappel des billets des anciennes séries s'il est mis en œuvre.
- Améliorer les installations du Musée de la monnaie afin de préserver la Collection nationale de monnaies.

## 3) Observation de la loi

#### OBJECTIF

- Renforcer la dissuasion de la contrefaçon des billets de banque grâce à des mesures d'application de la loi mieux ciblées et plus visibles.

#### PRINCIPALES ACTIVITÉS

- Gérer les relations avec les organismes d'application de la loi, les procureurs et le milieu judiciaire en faisant valoir l'importance de leurs efforts de dissuasion.
- Échanger des renseignements de nature technique et statistique avec les organismes d'application de la loi et solliciter leurs suggestions relativement au programme de la Banque en matière de recherche-développement sur les billets.
- Suivre et analyser les enquêtes, les saisies, les poursuites et les sentences.

#### NOUVELLES INITIATIVES

- Collaborer avec les établissements d'enseignement et de formation afin qu'ils intègrent la dissuasion de la contrefaçon et des crimes économiques à leurs programmes.
- Mettre sur pied, avec la GRC, une base de données commune réunissant de l'information sur la contrefaçon.

## 4) Opérations et distribution

#### OBJECTIFS

- Faire en sorte que 80 % des billets en circulation répondent aux normes de qualité établies par la Banque.
- Relever d'au moins 8 % l'efficacité du traitement des billets d'ici la fin du plan à moyen terme.

#### PRINCIPALES ACTIVITÉS

- Gérer les stocks de billets de banque et en assurer la distribution.
- Analyser la circulation des billets de banque et les stratégies liées au retrait des billets des anciennes séries.

#### NOUVELLES INITIATIVES

- Moderniser le matériel de traitement des billets.
- Optimiser le système de distribution des billets de manière à empêcher la remise en circulation de faux billets et à améliorer la gestion des niveaux de qualité.

## Gestion des risques

- ▶ Travailler en étroite collaboration avec les forces policières et nos autres partenaires dans la lutte anticontrefaçon.
- ▶ Mettre au point des éléments de sécurité qui conservent leur utilité pratique à long terme.
- ▶ Surveiller les menaces de contrefaçon et appliquer une solide stratégie de contingence.
- ▶ Suivre de près l'utilisation des autres modes de paiement.



Du Centre des opérations de l'Agence de Toronto (COAT), de gauche à droite : Maria Oliveira, Blair Dalziel et Javie Catalig  
 Du Centre des opérations de l'Agence de Montréal (COAM), de gauche à droite : Pauline Guénette, Hala Melcone, Daniel Fortier et Daniel Chauvin  
 Du département des Communications, de gauche à droite : Sandra Cordon, Jamie MacKinnon, Christian Vezeau, Jane Ing et Joan Goyette





Du département des Marchés financiers, de gauche à droite : Fousseni Chabi-Yo, Jun Yang et Marc Pellerin

# Systeme financier

## Responsabilité

La Banque s'emploie à promouvoir la sûreté et l'efficacité du système financier canadien.

## Tendances et défis

La mondialisation, l'intégration des systèmes financiers et l'innovation financière forment trois tendances qui se révéleront déterminantes, à moyen terme, pour la fonction Système financier. Dans le même ordre d'idées, l'influence des économies émergentes en plein essor se fait sentir de plus en plus nettement sur le système financier mondial.

Le secteur des services financiers est lui-même en mutation : intégration, restructuration, création de nouveaux instruments financiers, mise en place de nouvelles pratiques et adoption de nouvelles réglementations.

Enfin, un certain nombre de grandes perturbations survenues ces dernières années ont fait ressortir la nécessité, pour la Banque, de se doter de solides plans de continuité des opérations et d'outils permettant d'analyser les vulnérabilités et les facteurs de risque susceptibles d'avoir des répercussions systémiques.

## Résultat visé

La Banque contribue au maintien de la stabilité et de l'efficacité du système financier au Canada.

## Stratégie pour atteindre le résultat visé

- ▶ Tirer parti de la position centrale qu'occupe la Banque au sein du système financier canadien, du rôle que la loi lui confère relativement aux grands systèmes de compensation et de règlement, de son appartenance à des organismes internationaux et de sa capacité de produire des travaux de recherche et de formuler des conseils objectifs, pour assurer la prestation de services bancaires essentiels et influencer sur le comportement des secteurs public et privé de façon à améliorer la sûreté et l'efficacité du système financier à l'échelle nationale et internationale.

## Objectifs

- ▶ Limiter les risques avec efficacité dans les systèmes de compensation et de règlement désignés.
- ▶ Produire une somme importante de recherches et d'analyses et formuler de nombreux conseils stratégiques.
- ▶ Fournir des services bancaires extrêmement fiables aux systèmes de compensation et de règlement et à leurs participants.

## Priorités

- ▶ Évaluer les incidences de la multiplication des opérations transfrontières dans les systèmes de compensation et de règlement et réagir en conséquence.
- ▶ Appliquer une stratégie en vue d'améliorer la collecte et l'utilisation des données financières.
- ▶ Élaborer un cadre permettant d'évaluer la stabilité du système financier.
- ▶ Examiner l'efficacité du secteur financier canadien.
- ▶ Mieux se préparer aux situations d'urgence en menant des opérations à partir d'un site de relève.

## Indicateurs de rendement

- ▶ Solidité des systèmes de compensation et de règlement désignés
- ▶ Évaluation externe, s'il y a lieu, des recherches et des politiques
- ▶ Enquête auprès des lecteurs de la *Revue du système financier*
- ▶ Économies liées aux investissements en technologies de l'information
- ▶ Mesures opérationnelles, notamment le nombre d'incidents se répercutant sur la sûreté des opérations

## Activités

### 1) Surveillance des systèmes de compensation et de règlement

#### OBJECTIF

- Limiter les risques avec efficacité dans les systèmes de compensation et de règlement désignés.

#### PRINCIPALE ACTIVITÉ

- Repérer les systèmes de compensation et de règlement susceptibles de présenter des risques systémiques et exercer une surveillance générale sur la gestion et la maîtrise de ces risques.

#### NOUVELLES INITIATIVES

- Mener des recherches sur les incidences des opérations transfrontières dans les systèmes de compensation et de règlement.



Du département des Études monétaires et financières (EMF) et du département des Opérations bancaires (OBA), de gauche à droite : Paul Corrigan (EMF), Nikil Chande (EMF), Sean O'Connor (EMF), Geoffrey Hill (EMF) et Varya Taylor (OBA)



Du département des Marchés financiers, de gauche à droite : Norman Weis, Lafhel Nouredine et Frank Furlan

- Évaluer les répercussions, sur les systèmes de compensation et de règlement, de la concentration dans le secteur des services financiers.
- Élaborer des modèles de systèmes de compensation et de règlement pour appuyer la formulation de politiques.
- Renforcer les compétences du personnel et la capacité organisationnelle afin de continuer à assurer une surveillance efficace et efficiente des systèmes désignés.

## 2) Conseils stratégiques et recherche

### OBJECTIF

- Conduire des recherches et élaborer des politiques en vue de réduire le risque présenté par les perturbations financières nuisibles et de promouvoir la solidité et l'efficacité des systèmes financiers.

### PRINCIPALES ACTIVITÉS

- Effectuer des travaux de recherche sur les principaux mécanismes du système financier et leur évolution.
- Influencer les débats sur les politiques publiques avec les partenaires à l'échelle fédérale, provinciale et internationale.

### NOUVELLES INITIATIVES

#### Stabilité du système financier

- Élaborer un cadre permettant d'évaluer la stabilité du système financier.
- Analyser les incidences que peuvent avoir, sur la politique relative au filet de sécurité financier, les institutions financières complexes et de grande envergure.

#### Efficacité du système financier

- Étudier l'efficacité du secteur des institutions financières.
- Examiner le comportement des marchés financiers et les tendances qui s'y manifestent afin de dégager leurs effets sur l'efficacité et la solidité du marché.

#### Données sur le système financier

- Améliorer les bases de données, les applications et les outils.

#### Architecture financière internationale

- Contribuer au développement des grandes institutions financières internationales et de l'infrastructure connexe, y compris le rôle et la structure décisionnelle du Fonds monétaire international, et à l'élaboration d'un cadre amélioré pour la restructuration de la dette des pays souverains et la résolution des crises financières internationales.

## 3) Opérations de règlement

### OBJECTIF

- Offrir des mécanismes extrêmement fiables qui permettent aux participants aux systèmes de compensation et de règlement d'échanger des paiements de façon sûre et efficiente.

### PRINCIPALES ACTIVITÉS

- Fournir des services bancaires à l'appui des systèmes de compensation et de règlement et des opérations de leurs participants.
- Effectuer des recherches visant à rehausser la sûreté, la fiabilité et l'efficacité de ces opérations.

### NOUVELLES INITIATIVES

- Perfectionner la gestion des risques opérationnels grâce à la recherche, à la mise au point de modèles et de mesures de référence et à l'amélioration des pratiques et de la gouvernance.
- Pour mieux se préparer aux situations d'urgence, mener des opérations à partir d'un site de relève et déterminer si d'autres aménagements sont nécessaires.

## Gestion des risques

- ▶ Surveiller les systèmes de compensation et de règlement désignés.
- ▶ Effectuer des recherches et formuler des conseils stratégiques.
- ▶ Promouvoir la solidité de l'infrastructure financière et l'application de saines politiques macroéconomiques à l'étranger.
- ▶ Maintenir un plan antisinistre qui prévoit le rétablissement des fonctions de l'ordinateur central dans un délai de deux heures.
- ▶ Continuer d'améliorer les plans actuels de continuité des opérations.
- ▶ S'efforcer d'attirer et de conserver des employés hautement spécialisés.



Du département des Marchés financiers, de gauche à droite : Wendy Chan, Elena Nemykina et Fousseni Chabi-Yo



Du département des Marchés financiers, de gauche à droite : Jun Yang et Yuliya Romanyuk



Du département des Marchés financiers, de gauche à droite : Yuliya Romanyuk, Ingrid Lo et Marc Pellerin





Manon Dubois, Marchés financiers

# Gestion financière

## Responsabilité

La Banque a pour responsabilité de fournir des services de gestion financière efficaces et efficaces.

## Tendances et défis

Les besoins changeants du gouvernement du Canada déterminent la façon dont la Banque assure, en sa qualité d'agent financier, des services de financement et des services bancaires. Parallèlement, l'évolution technologique conditionne nos activités de gestion financière.

La mondialisation, l'intégration et les nouvelles normes de pratique métamorphosent les structures et les outils des marchés financiers.

## Résultat visé

La Banque :

- ▶ fournit une source stable de financement à faible coût de la dette du gouvernement canadien;
- ▶ atteint l'équilibre entre risques et rendements dans la gestion des actifs financiers;
- ▶ établit un processus exhaustif de surveillance, de gestion et de production de rapports en matière de risques et de rendement;
- ▶ assure une prestation de services efficace, adéquate et fiable.

## Stratégies pour atteindre le résultat visé

- ▶ Entretien des partenariats efficaces et des relations suivies avec les opérateurs des marchés financiers.
- ▶ Mettre au point et appliquer de nouveaux outils d'analyse et résultats de recherche.
- ▶ Revoir régulièrement les services, les processus et les systèmes.
- ▶ Assurer une gouvernance claire et efficace.

## Objectif

- ▶ Au moyen d'un solide cadre de gestion des risques, mettre en œuvre des décisions stratégiques avisées, aussi bien dans l'exercice du rôle d'agent financier de la Banque que lorsque celle-ci agit pour son propre compte.

## Priorités

- ▶ Renouveler les systèmes, améliorer les processus et étendre les capacités d'analyse de la Banque.
- ▶ Renforcer les dispositions nécessaires à la continuité des opérations.

## Indicateurs de rendement

- ▶ Fiabilité des opérations
- ▶ Commentaires des clients et des intervenants de l'intérieur et de l'extérieur

## Activités

### 1) Gestion de la dette intérieure et de la trésorerie

#### OBJECTIF

- Assurer au gouvernement du Canada une source stable de financement à faible coût libellé en dollars canadiens grâce à la mise en pratique de conseils stratégiques avisés.

#### PRINCIPALES ACTIVITÉS

- Procéder à des adjudications et à des opérations de rachat de titres de dette du gouvernement canadien.
- Gérer les soldes de trésorerie en dollars canadiens du gouvernement fédéral.
- Recueillir des données sur les marchés financiers canadiens et approfondir la connaissance et la compréhension de ceux-ci.
- Mener des recherches et des analyses en vue de formuler des recommandations sur la gestion de la dette intérieure et de la trésorerie.
- Fournir les services administratifs connexes à la vente des titres destinés aux investisseurs institutionnels.

#### NOUVELLES INITIATIVES

- Soutenir la liquidité des obligations de référence du gouvernement du Canada et maximiser l'offre de ces titres.
- Poursuivre la recherche sur les questions liées à la gestion de la dette.
- Renouveler certains des principaux systèmes informatiques.



Fouseni Chabi-Yo  
(Marchés financiers)

La Banque s'emploie à promouvoir un environnement qui facilite la collaboration entre collègues, la conduite de recherches indépendantes et la mise en commun des connaissances.





Meagan Gales, Communications



## 2) Gestion des réserves de change

### OBJECTIF

- Assurer, à peu de frais, l'approvisionnement en réserves de change et fournir des conseils stratégiques avisés.

### PRINCIPALES ACTIVITÉS

- Financer le portefeuille d'actifs au moyen des engagements en devises.
- Gérer les actifs liquides en devises du gouvernement du Canada.
- Recueillir de l'information sur les marchés financiers mondiaux et approfondir la connaissance et la compréhension de ceux-ci.

### NOUVELLES INITIATIVES

- Examiner des changements possibles aux catégories d'actifs admissibles pour accroître le rendement ou gérer le risque.
- Mettre au point des outils de gestion des avoirs et engagements en devises.

## 3) Services bancaires

### OBJECTIF

- Fournir des services bancaires sûrs, fiables et efficaces au gouvernement du Canada, à la Banque, à d'autres banques centrales et à des institutions financières officielles étrangères.

### PRINCIPALES ACTIVITÉS

- Mener les opérations rattachées aux services bancaires.
- Analyser ces opérations et produire des rapports à cet égard.
- Entretenir des relations efficaces avec les clients.

### NOUVELLES INITIATIVES

- Inclure certains aspects des activités de gestion financière dans les rapports statistiques.
- Revoir les processus opérationnels et tirer parti des récents investissements en TI pour augmenter les gains d'efficacité et de productivité.
- Travailler en collaboration avec nos partenaires pour mettre en œuvre deux initiatives de l'Association canadienne des paiements : l'imagerie des chèques et le traitement direct.
- Revoir les activités connexes pour déterminer la meilleure approche en matière de prestation de services.

## 4) Gestion des risques

### OBJECTIF

- Surveiller et gérer les risques financiers et opérationnels et en rendre compte.

### PRINCIPALES ACTIVITÉS

- Surveiller les risques financiers et en rendre compte.
- Appliquer des outils de mesure du risque et du rendement aux projets d'ordre opérationnel.

### NOUVELLES INITIATIVES

- Améliorer les outils de mesure du risque et du rendement.
- Étendre au sein de la Banque l'exploitation des connaissances en matière de gestion des risques.
- Vérifier s'il est nécessaire de mettre à jour les procédures de gouvernance.

## 5) Services relatifs aux titres destinés aux particuliers

### OBJECTIF

- À titre d'agent financier du gouvernement du Canada, fournir des services administratifs à coût avantageux et formuler des conseils stratégiques à l'appui du programme fédéral de placement des titres au détail.

### PRINCIPALE ACTIVITÉ

- Assurer des services administratifs au moyen de relations de sous-traitance.

### NOUVELLES INITIATIVES

- Élaborer et appliquer un modèle de gestion adéquat qui encourage la réduction constante des coûts et la stabilité à long terme.
- Mettre en œuvre l'initiative d'imagerie de chèques proposée par l'Association canadienne des paiements.

## 6) Bilan de la Banque du Canada et gestion des actifs du Fonds de pension en fiducie

### OBJECTIFS

- Conserver au bilan de la Banque du Canada un portefeuille diversifié d'actifs liquides de grande qualité.
- Obtenir les rendements visés à long terme établis pour le Fonds de pension en fiducie.

### PRINCIPALES ACTIVITÉS

- Acquérir des titres du gouvernement du Canada et, au besoin, entreprendre des opérations sur le marché pour veiller à ce que les actifs liquides portés au bilan de la Banque soient suffisants.
- Rééquilibrer la répartition de l'actif, évaluer le risque et le rendement et assurer la surveillance générale des gestionnaires du Fonds de pension en fiducie.

### NOUVELLE INITIATIVE

- Élargir la pondération potentielle des avoirs gérés activement dans le portefeuille du Fonds de pension en fiducie et améliorer les capacités de rééquilibrage.

## Gestion des risques

- Surveiller les possibilités de modifier le mandat d'agent financier exercé par la Banque.
- Envisager des investissements consacrés au renouvellement des systèmes.
- Analyser le cadre de gouvernance et de responsabilité relatif au programme de placement des titres au détail.



Du département des Marchés financiers, de gauche à droite : Stéphane Lavoie, Michal Kozak, Joseph Nesrallah et Ramzi Issa





Du département des Communications, de gauche à droite : Pierre-Yves de la Garde, Caroline Pouliot et Lynne Bergeron

# Administration générale

## Responsabilité

L'Administration générale soutient la saine gestion des ressources humaines, des données, des communications, de la technologie, de la sécurité matérielle et des finances de la Banque grâce à l'élaboration de politiques institutionnelles ainsi qu'au maintien de systèmes et de pratiques intégrés et efficaces.

## Tendances et défis

La diversité, la course à la main-d'œuvre qualifiée et le vieillissement de la population présentent des défis de taille en ce qui concerne le milieu de travail, la rémunération et la gestion du savoir.

L'une des grandes difficultés sur le plan de la culture a trait au maintien de l'équilibre entre la complexité sans cesse croissante des solutions TI et la nécessité de simplifier les systèmes et les processus de la Banque.

La responsabilité relative à l'utilisation des fonds publics demeure un enjeu crucial pour toutes les institutions publiques.

## Résultat visé

Le soutien efficient et efficace de la fonction Administration générale permet à la Banque d'atteindre ses objectifs, à l'intérieur d'un cadre de gouvernance qui inspire confiance aux Canadiens.

## Stratégies pour atteindre le résultat visé

- ▶ Perfectionner le cadre de politique et de responsabilité de la Banque afin d'en augmenter l'efficacité et l'efficience.
- ▶ Rationaliser les services, les politiques et les systèmes.
- ▶ Améliorer l'environnement de travail de la Banque.
- ▶ Mettre l'accent sur les activités qui présentent la plus grande valeur ajoutée.

## Objectif

- ▶ Fournir des services efficaces par rapport au coût et des conseils stratégiques avisés en matière de gestion des ressources de la Banque.

## Priorités

- ▶ Mettre en œuvre les priorités relatives au milieu de travail.
- ▶ Prendre les moyens pour que la Banque soit en mesure de s'adapter à l'évolution démographique.
- ▶ Réduire les coûts de fonctionnement liés aux TI afin de maximiser les fonds disponibles pour l'innovation.
- ▶ Promouvoir un changement culturel favorable à une gouvernance efficace et à la réalisation de gains d'efficience.
- ▶ Faire en sorte que la Banque soit un lieu de travail sûr où les ressources sont protégées.

## Indicateurs de rendement

- ▶ Réduction des coûts de fonctionnement liés aux TI afin qu'ils passent à moins de 75 % des dépenses totales à ce titre à l'échelle de la Banque
- ▶ Amélioration des compétences en gestion dans l'ensemble de l'institution, révélée par les résultats du Bilan de santé du milieu de travail. (Les taux de participation à la formation permettront d'évaluer l'adhésion de la direction à cette initiative.)
- ▶ Comparaison avantageuse des politiques et des pratiques de la Banque en matière de gouvernance avec les pratiques exemplaires

## Activités

### 1) Gouvernance

#### OBJECTIF

- Fournir des conseils judicieux, des politiques, des programmes et des services propices à une saine gouvernance et à la gestion efficace et efficiente des ressources dans toutes les fonctions de la Banque.

#### PRINCIPALES ACTIVITÉS

- Fournir des conseils et des services de qualité au personnel, au Bureau supérieur de direction et au Conseil d'administration, afin d'améliorer la gestion des risques, les contrôles internes et le cadre de gouvernance.
- Prendre les mesures nécessaires pour s'adapter aux tendances extérieures, de même qu'aux changements apportés aux lois et aux politiques, afin d'appliquer les pratiques exemplaires en matière de gouvernance.



**Sanjiva Sondagar**  
(Services généraux)

L'objectif de la Banque de ne se laisser devancer par aucune autre banque centrale est une réelle source de motivation. Je crois que nous pouvons y arriver en entretenant des relations fructueuses avec nos collègues et en travaillant la main dans la main.



- Offrir des programmes et des services efficaces et uniformisés, à l'appui des priorités de la Banque.

#### NOUVELLES INITIATIVES

- Mettre en œuvre les priorités liées à l'environnement de travail.
- Améliorer la gestion des risques et les principaux indicateurs de risque opérationnel.
- Adapter les nouvelles pratiques de vérification interne au contexte de la Banque.

## 2) Ressources humaines

#### OBJECTIF

- Offrir aux employés et aux retraités des services de ressources humaines de grande qualité et collaborer avec les gestionnaires pour attirer, conserver et motiver des employés talentueux.

#### PRINCIPALES ACTIVITÉS

- Mettre en place des politiques et des programmes de ressources humaines essentiels, en respectant les niveaux de service, l'enveloppe budgétaire et la loi.
- Conseiller les clients et les aider à appliquer les politiques et les programmes en matière de ressources humaines.
- Exercer une surveillance pour s'assurer du respect des politiques de la Banque en matière de ressources humaines et réviser ces politiques au besoin.
- Optimiser la prestation des services de ressources humaines.

#### NOUVELLES INITIATIVES

- Aider la Banque à s'adapter à l'évolution démographique.
- Mettre en œuvre les priorités des Ressources humaines relatives à l'environnement de travail à l'échelle de l'institution.

## 3) Gestion du savoir et de l'information

#### OBJECTIF

- Fournir aux employés de la Banque une expertise et des services qui facilitent l'accès à une information et à un savoir de qualité ainsi que la mise en commun de ces ressources.

#### PRINCIPALES ACTIVITÉS

- Faire connaître et comprendre les politiques, les normes et les pratiques exemplaires, pour permettre une intendance efficace et efficiente de l'information.
- Veiller à ce que le personnel dispose des données nécessaires pour mener des recherches de grande qualité.
- Accroître la capacité des employés à échanger des connaissances de façon plus efficace, afin d'améliorer la productivité.
- Faire en sorte que le personnel puisse consigner les renseignements institutionnels cruciaux, y accéder et les préserver pour favoriser une prise de décisions efficace.

#### NOUVELLES INITIATIVES

- Mettre à niveau les systèmes utilisés à la Bibliothèque et aux Archives.
- Améliorer les systèmes de gestion des documents et des dossiers de la Banque.
- Mettre en œuvre une version modifiée du programme relatif au savoir qui étend la capacité de la Banque d'accéder à des connaissances et de les échanger.

## 4) Communications

#### OBJECTIF

- Renforcer les communications à l'échelle de la Banque grâce à la promotion d'un milieu de travail caractérisé par la collaboration, l'ouverture et le respect.

#### PRINCIPALES ACTIVITÉS

- Recourir à divers modes de communication pour mettre en commun des renseignements sur des questions qui touchent directement la Banque et son milieu de travail.
- Conseiller et orienter les départements quant aux façons de communiquer avec l'ensemble de la Banque et avec le public.

#### NOUVELLE INITIATIVE

- Tirer parti des outils de Banque centrale pour cibler les messages destinés aux employés en fonction de leurs intérêts.

## 5) Technologies de l'information

#### OBJECTIF

- Fournir des services et des environnements TI fiables et uniformisés, assurer la maintenance des systèmes et exploiter des technologies de pointe qui rehaussent la valeur des opérations et appuient les priorités de la Banque.

#### PRINCIPALES ACTIVITÉS

- Assurer des services et un soutien technologiques fiables et protéger les actifs numériques de la Banque.
- Veiller à ce que les activités TI coïncident avec les grandes priorités de la Banque.
- Faire le nécessaire pour que les systèmes et les services technologiques liés au Programme de continuité des opérations de la Banque soient intégrés et mis à l'essai.



**Michel Lavigne**  
(Services généraux)

La Banque fait preuve de plus en plus de transparence — l'information y circule ouvertement entre les départements.



Du département des Services généraux, de gauche à droite :  
Robert Corrigan et Gwen Goodwin



#### NOUVELLES INITIATIVES

- Réduire les coûts de fonctionnement liés aux TI afin de maximiser les fonds disponibles pour l'innovation.
- Appliquer la méthode de la gestion de portefeuille.
- Recourir à des technologies avancées pour soutenir les innovations importantes d'ordre opérationnel.

### 6) Installations et sécurité

#### OBJECTIF

- Offrir un milieu de travail souple, fonctionnel et sûr, où les ressources sont protégées.

#### PRINCIPALES ACTIVITÉS

- Élaborer et mettre en œuvre des politiques et des normes en matière de sécurité et d'installations.
- Aider les clients à comprendre et à appliquer les politiques et les normes.



Du département des Services à la Haute Direction et des Services juridiques, de gauche à droite : Kathy Cauchon, Chantal Demers, Hélène MacLean et Colleen Leighton



Du département des Services généraux, de gauche à droite : Neal Kushwaha et Christine Gareau



Du département des Services généraux : Carolyn Tapp (à l'arrière) et Ginette Boulerice (à l'avant)



Du département des Communications, de gauche à droite : Michelle Beauchamp, Helen Jacques et Joane Le Voguer



Du département des Services généraux, de gauche à droite : Danny Dela Cruz, Michel Lavigne et Yves Barrette

- Contribuer à la gestion, à l'exploitation et à l'entretien efficaces des biens de la Banque.
- Exécuter et gérer le Programme de continuité des opérations de l'institution.

#### NOUVELLES INITIATIVES

- Apporter des améliorations aux infrastructures pour veiller à ce que les dispositions législatives soient respectées en permanence.
- Perfectionner les contrôles technologiques et les mesures de protection afin de rehausser la confidentialité, l'intégrité et la disponibilité des données de la Banque.
- Renforcer les mécanismes de sécurité de la Banque.

### 7) Services financiers

#### OBJECTIF

- Favoriser la prise de décisions éclairées et une saine reddition de comptes grâce à un cadre de politique, à des contrôles et à des procédures clairs et cohérents en ce qui concerne la gestion des ressources financières de la Banque.

#### PRINCIPALES ACTIVITÉS

- Assurer des services financiers, des services de comptabilité et des services d'approvisionnement destinés aux départements, au Bureau supérieur de direction et au Conseil d'administration et préparer les rapports connexes.
- Faire des recommandations touchant les politiques et les pratiques relatives à la comptabilité, à l'approvisionnement et à la planification.

#### NOUVELLES INITIATIVES

- Simplifier et regrouper les opérations liées à la comptabilité et à l'approvisionnement.
- Surveiller la conformité avec les normes comptables et produire des rapports exhaustifs sur les priorités stratégiques et l'atténuation des risques.
- Mettre au point un cadre de contrôle interne des processus de la Banque concernant la déclaration des données financières.

### Gestion des risques

- ▶ Améliorer les plans de sécurité, de continuité des opérations et de contingence.
- ▶ Mettre l'accent sur la gestion de la charge de travail et l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.
- ▶ S'efforcer de réduire autant que possible toute répercussion négative que pourraient avoir, sur le milieu de travail, les initiatives visant à réaliser des gains d'efficacité.
- ▶ Adapter les stratégies au chapitre des ressources humaines et améliorer les mécanismes de transfert des connaissances pour relever les défis que pose la transformation du marché du travail.





**Janet Cosier**  
*(Cadre supérieur)*

Notre priorité visant à aménager un milieu de travail de qualité supérieure tient compte du fait que le personnel constitue la plus importante ressource de la Banque. Sans l'apport de gens talentueux, qui ont en mains les bons outils, l'institution ne pourrait atteindre ses objectifs actuels et futurs. La direction est consciente des défis qu'il faut relever et reconnaît l'importance de trouver le juste équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.

**James Rossiter**  
*(Relations internationales)*

J'ai vraiment de la chance de travailler au sein d'une équipe dynamique, qui accorde de l'importance aux idées, avec des collègues sur lesquels je peux compter, et où l'on sent que son travail contribue au succès de la Banque.



**Sharon Sanderson**  
*(Services généraux)*

Je suis fier de dire que je travaille à la Banque du Canada. C'est une organisation engagée envers les Canadiens.



**Eric Tuer**  
*(Marchés financiers —  
Bureau régional de Toronto)*

Le climat de travail à la Banque est empreint d'une grande collégialité; on y encourage l'innovation et les débats sérieux. Les employés comprennent bien les objectifs et, ensemble, s'efforcent de les atteindre.



**Nikil Chande**  
*(Études monétaires  
et financières)*

J'apprécie de pouvoir interagir avec des représentants de banques centrales, d'organismes gouvernementaux, d'associations privées et d'établissements d'enseignement de partout dans le monde. Mon travail à la Banque me permet d'avoir une influence notable en mettant à profit mon savoir et mon expérience.

**Dale Arseneault**  
*(Services généraux)*

La vision de la Banque de créer un milieu de travail hors pair est une puissante incitation à poursuivre nos efforts en vue de créer une organisation souple, capable d'assurer un soutien à tous ses employés, à moyen et à long terme.

