



**Tour d'horizon de la Banque**



## Les fonctions de la Banque du Canada

Les principales responsabilités dont la Banque est investie en vertu de la *Loi sur la Banque du Canada* sont groupées sous quatre grandes fonctions.

### Politique monétaire

La politique monétaire est la plus importante responsabilité de la Banque. Elle a pour objet de préserver la valeur de la monnaie en maintenant l'inflation à un niveau bas et stable. Ce faisant, elle favorise une meilleure tenue de l'économie et contribue à la hausse du niveau de vie des Canadiens.

### Monnaie

La Banque émet les billets de banque canadiens. Elle veille notamment à leur conception (en accordant une attention particulière aux éléments anticontrefaçon) et à leur impression, à la distribution des billets neufs, ainsi qu'au remplacement des billets endommagés.

### Services de banque centrale

La Banque est chargée, d'une part, de promouvoir la fiabilité et la solidité du système financier canadien et, d'autre part, d'offrir au gouvernement fédéral des services de gestion financière. Dans le premier cas, elle surveille et soutient les principaux systèmes de compensation et de règlement au moyen desquels les actifs financiers sont transférés, et les obligations de paiement traitées. Dans le deuxième cas, à titre de banquier du gouvernement fédéral, la Banque est amenée à conseiller ce dernier sur la gestion de la dette publique, à lancer de nouveaux emprunts, à tenir les dossiers des détenteurs d'obligations et à effectuer les paiements d'intérêts et les remboursements de titres. La Banque

s'occupe également de la gestion des réserves de change de l'État. Par ailleurs, elle garde les soldes non réclamés et aide les propriétaires à récupérer leurs fonds.

### Services relatifs aux titres destinés aux particuliers

Des millions de Canadiens détiennent des obligations d'épargne du Canada et d'autres titres de dette émis par le gouvernement fédéral. La gestion de la dette envers les particuliers relève de Placements Épargne Canada, une agence du ministère des Finances, mais la Banque est responsable de la tenue des registres et de la fourniture de services aux titulaires de titres au détail. En 2000, la Banque a lancé une demande de propositions en vue de l'impartition des opérations administratives et du soutien des systèmes relatifs au programme de placement des titres au détail.

## Activités internationales

Le monde étant de plus en plus interrelié, un bon nombre des activités de la Banque revêtent une dimension internationale. Ainsi, le personnel de la Banque :

- participe à des groupes de travail internationaux qui s'intéressent à l'évolution de l'économie et des systèmes financiers à l'échelle mondiale;
- travaille en étroite collaboration avec les autres banques centrales;
- fournit des conseils à des organismes du gouvernement canadien sur des questions touchant l'économie et les finances internationales;
- apporte son expertise à des programmes d'aide technique aux pays en développement, particulièrement en ce qui concerne l'utilisation de cibles de maîtrise de l'inflation dans la conduite de la politique monétaire.

## Le fonctionnement de la Banque

Pour remplir ses fonctions, la Banque compte sur quelque 1 800 employés réguliers, temporaires ou contractuels, qui sont répartis dans onze départements au siège, à Ottawa, et dans cinq bureaux établis dans les diverses régions du pays.

## Le personnel de la Banque

Les employés de la Banque sont conscients de faire partie d'une institution publique importante, dont la réussite est tributaire de leurs compétences dans une vaste gamme de domaines, allant de l'économie à la production de billets de banque. La Banque s'efforce de créer un milieu de travail propice à attirer et à retenir chez elle les employés les plus qualifiés afin d'être en mesure de s'acquitter de ses responsabilités en tant que banque centrale du Canada.

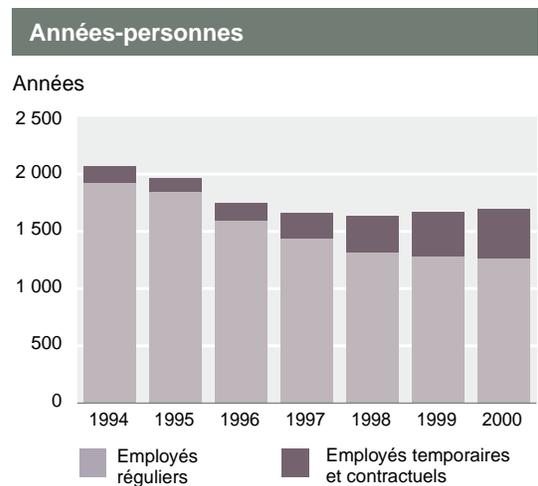
Par ailleurs, pour que les employés de la Banque continuent de s'appuyer sur un équipement de pointe dans l'accomplissement de leurs tâches et pour favoriser l'échange d'informations avec le reste du monde, une stratégie en matière de technologies de l'information et des communications a été mise au point durant l'année 2000.

L'engagement de la Banque à l'égard de la diversité sous toutes ses formes constitue un élément essentiel du milieu de travail qu'elle offre. De nouveaux progrès ont été réalisés au chapitre du renforcement de l'environnement bilingue et de la représentation des groupes désignés en vertu du programme fédéral d'équité en matière d'emploi. À l'heure actuelle, 60 % du personnel et environ 75 % des gestionnaires possèdent le niveau « fonctionnel » pour ce qui est de

leur connaissance de la langue seconde. La Banque vise à ce que tous ses cadres atteignent le niveau pleinement fonctionnel.

La promotion de la diversité suppose également la stimulation d'idées nouvelles et d'approches créatives pour relever les défis qui se présentent dans le milieu de travail. Pour cela, la Banque mise sur des communications franches et ouvertes. Cette année, elle a accordé une attention toute particulière au perfectionnement des compétences en leadership, à la planification de la relève et à diverses questions relatives à la rémunération afin de pouvoir satisfaire ses besoins en effectifs, à court et à long terme.

Une revue de ses domaines d'activité a permis à la Banque de confirmer la pertinence de sa stratégie consistant à se concentrer sur ses trois fonctions essentielles, à savoir la Politique monétaire, la Monnaie et les Services de banque centrale. Pour leur part, les départements offrant des services généraux sont en train de revoir leur orientation pour l'avenir, compte tenu de l'examen de la fonction Services relatifs aux titres destinés aux particuliers,





notamment de l'initiative visant l'impartition des opérations administratives connexes.

La modification de la composition des effectifs, amorcée il y a quelques années, s'est poursuivie. Le personnel administratif a diminué et le nombre de professionnels a augmenté, tandis que l'on a continué de faire appel à de nombreux employés contractuels et temporaires pour assurer la bonne marche des activités dans différents secteurs de la Banque. On s'attend à ce que la tendance à l'accroissement de la proportion d'employés professionnels se maintienne, voire s'accélère, à mesure que la Banque deviendra une institution davantage axée sur ses fonctions essentielles.

## Les communications et l'obligation de rendre compte

Au cours des dernières années, la Banque du Canada s'est appliquée à mieux faire comprendre au public le rôle qu'elle joue dans la conduite de la politique monétaire et le travail qu'elle accomplit en ce qui concerne la conception et la distribution des billets de banque canadiens ainsi que la promotion de la fiabilité et de la solidité du système financier.

À cette fin, la Banque a augmenté le nombre de ses publications clés sur la politique monétaire. Une mise à jour du *Rapport sur la politique monétaire* est venue s'ajouter au *Rapport* — plus complet —, de sorte que la Banque fournit dorénavant tous les trimestres une analyse de ses perspectives en matière d'inflation et de croissance économique.

En 2000, la Banque a adopté un système de huit dates préétablies pour l'annonce des modifications du taux officiel d'escompte; les communiqués accompagnant chacune de ces annonces

viendront enrichir le flux des communications relatives à la politique monétaire.

Dans le cadre du programme continu de sensibilisation des Canadiens aux activités de la Banque, les cadres supérieurs ont multiplié leurs visites aux quatre coins du pays. En 2000, le gouverneur de la Banque a livré sept discours importants, tandis que le premier sous-gouverneur et les cinq sous-gouverneurs ont pris part à près de 30 activités publiques, prononçant des allocutions ou assistant à des réunions de nature plus informelle. Ces contacts viennent appuyer le travail effectué par les employés des cinq bureaux régionaux, qui assurent la liaison avec des groupes et

### *Revue de la Banque du Canada : sondage auprès des lecteurs*

La revue trimestrielle, qui constitue l'une des publications clés de la Banque, contient des articles portant sur des sujets d'intérêt dans les domaines économique et financier, ainsi que des discours et des résumés de colloques. La Banque a mené un sondage auprès de ses lecteurs en 2000, un an après avoir modifié considérablement la présentation de la *Revue*. Les personnes sondées ont attribué une note de 3,8 sur 5 à l'intérêt que présentent pour eux les sujets et une note de 3,9 sur 5 à la rigueur des analyses économiques. Par ailleurs, 88 % des répondants estiment que le niveau de technicité des articles est adéquat.

associations de leur collectivité dans le but d'échanger des renseignements sur la situation économique et de discuter de la politique monétaire.

Par ailleurs, la Banque surveille les grands systèmes de compensation et de règlement au Canada. Pour mieux informer les Canadiens sur le rôle important qu'elle joue à cet égard, elle compte verser sous peu dans son site Web des renseignements complets sur ses activités dans ce domaine.

La Banque est aussi chargée de la conception et de la production des billets de banque canadiens, et elle est consciente que la sensibilisation du public est le meilleur moyen de défense contre la contrefaçon. Au cours des dernières années, elle a amélioré et étendu son programme d'information sur la monnaie pour faire mieux connaître les principales caractéristiques de sécurité dont sont dotés les billets de banque authentiques; ses efforts en ce sens se sont intensifiés dernièrement en prévision du lancement d'une nouvelle série de billets.

La Banque tire parti des technologies de pointe pour se rendre plus accessible au public canadien. Son site Web ([www.banqueducanada.ca](http://www.banqueducanada.ca)) renferme une vaste quantité de renseignements, dont des discours, des communiqués, des notes explicatives sur la politique monétaire et les billets de banque, ainsi que des données statistiques détaillées. En 2000, ce site s'est classé au deuxième rang parmi les 24 sites de banques centrales évalués par le cabinet Lombard Street Research, de Londres, en raison de sa convivialité et de son approche didactique. Depuis, le site a fait l'objet d'importants travaux de mise à niveau et d'expansion.

## Le régime de gestion

### Le Conseil d'administration

La *Loi sur la Banque du Canada* définit les responsabilités respectives du Conseil d'administration et du gouverneur dans la gestion de la Banque. Le Conseil assume la surveillance générale de l'institution et a des fonctions spécifiques liées aux finances, aux ressources humaines et à l'administration globale. Pour sa part, le gouverneur est responsable de la conduite de la politique monétaire et des autres activités de la Banque. Au fil des ans, une collaboration très étroite s'est établie entre la direction et le Conseil, ce qui contribue à la gestion efficace de l'institution.

Le Conseil d'administration est constitué de douze administrateurs externes, du gouverneur — qui en est le président — et du premier sous-gouverneur. Le sous-ministre des Finances y siège également, mais n'a pas droit de vote. Les administrateurs externes viennent des divers coins du pays et assurent un lien important entre la Banque et les régions. Ils sont nommés pour un mandat renouvelable de trois ans.

### Les fonctions d'intendance du Conseil d'administration en 2000

La contribution du Conseil à l'élaboration des initiatives stratégiques que doit poursuivre la Banque constitue un aspect important des fonctions d'intendance de ce dernier. En 1999, il a supervisé un processus d'examen, mené par la direction, dont l'objet était de cerner les principaux défis susceptibles d'influer sur les fonctions essentielles de la Banque à l'avenir et qui pourraient découler, par exemple, de l'avance de la technologie et de l'évolution internationale. Une fois ces défis cernés, la direction a présenté aux



## Le Conseil d'administration

Harold H. MacKay  
Regina, Saskatchewan  
  
Administrateur principal  
Président, Comité du régime  
de gestion  
Comité de direction



James S. Hinds  
Sudbury, Ontario  
  
Comité de la vérification  
Président, Comité des  
immeubles



Winston Baker  
St. John's, Terre-Neuve  
  
Comité du régime de gestion  
Comité de direction



Barbara Hislop  
Vancouver,  
Colombie-Britannique  
  
Comité de la vérification  
Comité des ressources  
humaines et de la  
rémunération



Kit Chan  
Calgary, Alberta  
  
Comité des ressources  
humaines et de la  
rémunération  
Comité des immeubles



Gordon Thiessen  
Gouverneur et président du Conseil  
Comité de direction



Aldéa Landry  
Moncton,  
Nouveau-Brunswick  
  
Présidente, Comité de la  
planification et du budget  
Comité des immeubles



Walter Dubowec  
Winnipeg, Manitoba  
  
Président, Comité de  
la vérification  
Comité du régime  
de gestion  
Comité de direction



Malcolm Knight  
Premier sous-gouverneur  
Comité de direction



J. Spencer Lanthier  
Toronto, Ontario  
  
Comité de la vérification  
Comité des ressources  
humaines et de la  
rémunération

Daniel F. Gallivan  
Halifax, Nouvelle-Écosse  
  
Comité de la vérification  
Comité des immeubles



Paul Massicotte  
St-Laurent, Québec  
  
Président, Comité des  
ressources humaines et  
de la rémunération  
Comité des immeubles



Raymond Garneau  
Westmount, Québec  
  
Comité du régime de gestion  
Comité de direction



Barbara Stevenson  
Charlottetown,  
Île-du-Prince-Édouard  
  
Comité de la vérification  
Comité des ressources  
humaines et de la  
rémunération



Kevin Lynch  
Sous-ministre des Finances  
(membre d'office)  
Comité de direction



membres du Conseil un certain nombre d'initiatives stratégiques pour l'an 2000, visant entre autres choses l'amélioration des communications relatives à la politique monétaire et une focalisation accrue sur les responsabilités fondamentales de la Banque.

Dans le cadre de sa surveillance générale des activités de la Banque, le Conseil s'est appliqué, au cours des dernières années, à faire en sorte que le milieu de travail à la Banque continue de permettre à cette dernière d'attirer un personnel hautement qualifié et de le retenir. D'importantes améliorations ont été apportées au programme de rémunération globale, notamment la mise en place d'un système de rémunération au rendement, ainsi qu'à d'autres aspects de l'environnement de travail, comme une délégation des pouvoirs mieux définie et un engagement plus ferme envers l'équité en matière d'emploi et le bilinguisme. Une autre priorité du Conseil, ces deux dernières années, a été la sélection de l'équipe de direction de la Banque. En 1999, le Conseil a approuvé une série de promotions et d'affectations par rotation, dont des modifications à la composition du Conseil de direction, destinées à diversifier l'expérience des cadres supérieurs. En 2000, il a sanctionné des promotions et une rotation des responsabilités parmi les cadres supérieurs des premiers échelons et pris des mesures pour préparer les gestionnaires intermédiaires à assumer des postes de niveaux plus élevés en prévision du départ à la retraite de cadres supérieurs. De nouveaux postes ont été créés aux bureaux régionaux de Montréal et de

Toronto et leurs titulaires ont été intégrés à l'équipe de la Haute Direction.

Au cours de l'année, les administrateurs ont aussi mené à bien l'étape la plus importante du processus de planification de la relève en choisissant le successeur de M. Thiessen, qui avait annoncé en mai son intention de partir à la retraite au terme de son mandat, le 31 janvier 2001. Les administrateurs ont effectué un examen approfondi des dossiers des candidats et nommé M. David Dodge au poste de gouverneur pour un mandat de sept ans. Cette nomination a été approuvée par un décret du gouvernement du Canada le 20 décembre 2000.

Bien que le Conseil d'administration ne soit pas responsable de la conduite de la politique monétaire, il s'intéresse, dans le cadre de ses fonctions de surveillance, à l'efficacité du processus de formulation de cette politique — les normes régissant la collecte de renseignements, ainsi que la qualité du personnel et des analyses dont celui-ci s'inspire. Afin d'élargir leur perspective, les administrateurs ont tenu une séance privée avec le conseiller spécial, M. Daniel Racette, un universitaire invité à travailler avec la direction de la Banque pour une période d'un an, qui leur a fait part de son opinion. Toujours à cette fin, ils se sont aussi entretenus en privé avec des représentants du Fonds monétaire international. Dans les deux cas, les administrateurs ont été impressionnés par l'évaluation qui a été faite du personnel responsable de la conduite de la politique monétaire à la Banque et des processus appliqués.



Le Conseil a surveillé de près les initiatives stratégiques mises en œuvre par la Banque en 2000, dont le projet d'impartition des opérations administratives et du soutien des systèmes relatifs au programme de placement des titres au détail. Il a chargé un groupe d'administrateurs de suivre l'avancement de tous les aspects de cette importante réorganisation et d'offrir des conseils à cet égard. Il a aussi formé un comité spécial pour étudier la situation relative au Fonds de pension des employés.

#### Les pratiques de gestion du Conseil d'administration

Au fil des ans, le Conseil a adopté les meilleures pratiques en vigueur dans les secteurs privé et public en matière de régime de gestion. Pour favoriser l'intégration continue des pratiques appropriées, le Conseil a mis sur pied le Comité du régime de gestion en 1996; celui-ci est composé de quatre administrateurs externes, dont l'administrateur principal désigné par le Conseil, qui en assure la présidence. Ce comité examine tous les aspects du régime de gestion de la Banque et recommande des changements au Conseil. En 2000, de concert avec les présidents des autres comités du Conseil, le Comité du régime de gestion a passé en revue et révisé le

mandat de chacun des comités. En règle générale, à la fin de chaque année, l'administrateur principal et le président du Comité des ressources humaines et de la rémunération se réunissent avec le gouverneur et le premier sous-gouverneur afin d'examiner le rendement de ces derniers et discuter des objectifs pour l'année à venir. Le Comité du régime de gestion recueille aussi les opinions des administrateurs en vue de l'évaluation annuelle du rendement des sous-gouverneurs.

Après chaque réunion du Conseil, les administrateurs externes se réunissent seuls, sous la présidence de l'administrateur principal. Il s'agit là d'une autre mesure visant à permettre au Conseil d'agir indépendamment de la direction. À la fin de l'année 2000, les administrateurs ont évalué le rendement du Conseil et en sont arrivés à la conclusion que ce dernier s'acquittait pleinement de ses fonctions d'intendance des activités de la Banque.

Les administrateurs sont rémunérés en fonction d'un système d'honoraires recommandé par le gouvernement et approuvé par décret. En 2000, la rémunération globale versée à l'ensemble des administrateurs s'est élevée à 216 000 dollars.

## Le Conseil de direction

Le Conseil de direction est formé du gouverneur, du premier sous-gouverneur et de cinq sous-gouverneurs, qui assument collectivement la responsabilité des affaires de la Banque. Il s'occupe notamment de la formulation et de la mise en œuvre de la politique monétaire ainsi que des grandes questions d'organisation et de stratégie.

En 1999, le Conseil de direction, de concert avec le Conseil d'administration, a élaboré un plan stratégique pour tenir compte de différents facteurs comme la mondialisation, les progrès technologiques et l'évolution des besoins en main-d'œuvre, ainsi que de l'intention de rendre la conduite de la politique monétaire plus transparente.

Gordon Thiessen  
Gouverneur  
Président du Conseil  
d'administration



Malcolm Knight  
Premier sous-gouverneur  
Chef de l'exploitation



Pierre Duguay  
Sous-gouverneur  
Questions relatives à  
l'économie canadienne  
Billets de banque



Charles Freedman  
Sous-gouverneur  
Institutions financières  
Systèmes de compensation  
et de règlement



Paul Jenkins  
Sous-gouverneur  
Questions économiques et  
financières internationales  
Communications publiques



Tim Noël  
Sous-gouverneur  
Marchés financiers



Sheryl Kennedy  
Sous-gouverneure  
Services généraux  
Titres destinés aux particuliers





En 2000, le Conseil de direction a amorcé la mise en œuvre de ce plan en lançant diverses initiatives décrites dans le présent rapport, deux des plus importantes étant l'adoption d'une procédure pour l'annonce des mesures de politique monétaire selon un calendrier préétabli et la décision de transférer à un fournisseur de services la majorité des opérations administratives liées aux titres au détail. Parmi les autres initiatives qui ont été prises, mentionnons l'attention plus soutenue accordée aux différents aspects de la stabilité financière et l'accroissement de la participation de la Banque sur la scène internationale. La mise en place du plan stratégique affermira l'orientation qui a été adoptée et qui veut que la banque centrale se concentre sur ses fonctions les plus essentielles.

Non seulement les membres du Conseil de direction assument-ils collectivement la responsabilité des affaires de la Banque, mais ils sont également chargés de départements précis et dirigent certaines initiatives mises en œuvre à l'échelle de la Banque.

### **Le Conseil de gestion**

Le Conseil de gestion regroupe les membres du Conseil de direction, les conseillers et les chefs de département. Il se réunit régulièrement pour échanger des renseignements sur des questions liées à la gestion de la Banque et examiner les orientations proposées. Le Conseil de gestion joue un rôle clé dans la planification à moyen terme en aidant à cerner les questions stratégiques et à définir les priorités. En outre, chacun de ses membres exerce d'importantes fonctions sur le plan de la gestion. Les conseillers assument, sous la conduite d'un membre du Conseil de

direction, la responsabilité de certains secteurs de recherche ou secteurs administratifs. Par ailleurs, un conseiller spécial invité, habituellement recruté auprès d'une université canadienne, se joint à la Banque pour un contrat d'un an en vue de fournir des conseils à la direction et de travailler avec le personnel à des études spéciales qui sont de nature à faire avancer les programmes de recherche de la Banque.

Les activités de la Banque sont réparties entre onze départements. Les chefs de département sont responsables des opérations dans leurs secteurs et veillent à ce que les politiques et les valeurs de la Banque soient respectées. Des ententes, établies entre les chefs et un membre du Conseil de direction, énoncent les résultats à atteindre et définissent les restrictions budgétaires s'appliquant à chaque département.

La direction de la Banque s'acquitte également de ses responsabilités en s'appuyant sur des comités d'examen où sont exprimées une vaste gamme d'opinions. Ainsi, le Comité d'examen de la politique monétaire fait des recommandations au Conseil de direction pour la formulation de cette politique et joue un rôle important dans l'évaluation de la situation économique au cours du processus décisionnel menant à l'annonce des mesures de politique monétaire aux dates préétablies. Le Comité d'examen de la stabilité financière, mis sur pied durant le second semestre de 2000, joue quant à lui un rôle consultatif auprès du Conseil de direction en ce qui concerne les questions d'ordre national et international ayant une incidence sur la stabilité du système financier canadien.