

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 l'amélioration du niveau de vie des Canadiens.

Monnaie

La Banque émet les billets de banque canadiens. Elle veille notamment à la conception des billets (en accordant une attention particulière aux caractéristiques de sécurité visant à décourager la contrefaçon) 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 les principaux systèmes de compensation et de règlement au moyen desquels les institutions financières effectuent des transferts de fonds ou traitent et règlent les obligations de paiement liées à l'achat et à la vente d'instruments financiers comme les titres de dette, les actions, les devises ou les produits dérivés. La Banque fait aussi office de banquier du gouvernement fédéral, ce qui l'amène 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, en guise de

Activités internationales

Un grand nombre des activités de la Banque revêtent une dimension internationale. Ainsi, le personnel de la Banque :

- ◆ travaille de concert avec différents ministères du gouvernement canadien à l'étude de questions économiques et financières de portée internationale;
- ◆ collabore avec les autres banques centrales;
- ◆ participe aux réunions des grands organismes internationaux;
- ◆ prend part à des programmes d'aide technique aux pays en développement.

service au public, elle garde les soldes des comptes bancaires non réclamés et aide les propriétaires de ces comptes 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 il incombe à la Banque d'en tenir les registres et de fournir des services à leurs titulaires.

Services généraux

L'exécution des fonctions mentionnées ci-dessus est appuyée par les activités de cinq départements fournissant des services généraux, dont le personnel s'acquitte de façon professionnelle et efficace des tâches liées à l'infrastructure, aux ressources humaines et à l'administration.



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 régionaux établis dans différents coins du pays.

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. Le Conseil de direction travaille en étroite collaboration avec le Conseil

d'administration, qui supervise la gestion et l'administration 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 important dans la planification à moyen terme en aidant à cerner les questions stratégiques et à définir les priorités.

Délégation et responsabilités

La Banque est une organisation de plus en plus décentralisée. Les chefs de département sont responsables des opérations et de la prestation des services dans leurs secteurs et doivent rendre compte des résultats obtenus à l'un des cinq sous-gouverneurs de la Banque ou au premier sous-gouverneur. Des ententes, établies chaque année entre les chefs de département et le sous-gouverneur dont ils relèvent, énoncent les résultats à atteindre et définissent les restrictions budgétaires s'appliquant aux départements.



PHOTO : BALFOUR PHOTOGRAPHY

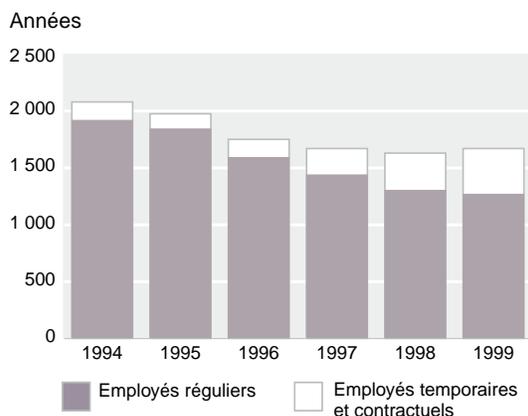
*Le Conseil de direction
De g. à dr., assis : Tim Noël, Sheryl Kennedy et Gordon Thiessen
Debout : Malcolm Knight, Pierre Duguay, Paul Jenkins et Charles Freedman*



Le personnel de la Banque

Au cours des dernières années, les activités de la Banque ont subi d'importants changements. Alors que les services fournis au gouvernement fédéral relativement aux titres destinés aux particuliers ont connu une croissance considérable, les trois fonctions essentielles de la Banque ont fait l'objet d'une restructuration en profondeur. Par suite de ces changements, le nombre total d'années-personnes a diminué d'environ 20 % entre 1994 et 1999. La composition du personnel s'est également modifiée. Celui-ci compte maintenant un plus grand pourcentage d'employés temporaires et contractuels qu'auparavant, ce qui permet à la Banque de s'adapter plus facilement aux fluctuations de la charge de travail et à l'évolution des besoins en matière de compétences spécialisées.

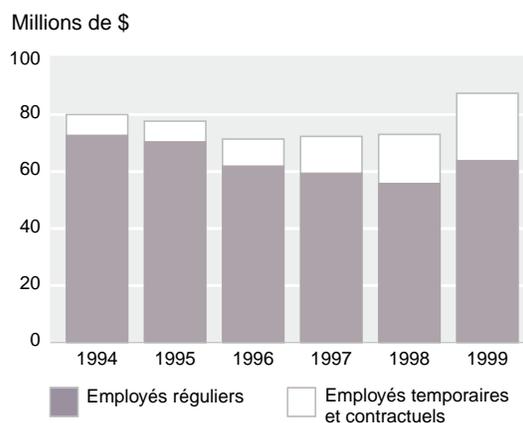
Années-personnes



Pour s'acquitter de ses responsabilités envers les Canadiens, la Banque s'est appliquée à créer un milieu de travail qui puisse attirer chez elle le personnel nécessaire, le retenir et le motiver. Un élément important de sa stratégie a été l'élaboration et la mise en œuvre d'un nouveau système de rémunération entre 1996 et 1999. Ce système avait pour objectif de rendre la rémunération – traitement de base, prime au rendement réoctroyable, avan-

tages sociaux flexibles et reconnaissance – comparable à celle pratiquée sur les marchés de référence et de maintenir par la suite la position concurrentielle de la Banque en se fondant sur des études de marché annuelles.

Dépenses salariales



En 1999, la Banque a rajusté ses échelles salariales de 3 % en moyenne. L'ensemble de ses dépenses salariales s'est également accru en raison de l'embauche d'employés supplémentaires à l'appui du programme de placement des titres au détail du gouvernement et de la hausse des salaires des spécialistes en technologie de l'information. Elle a aussi mis en place l'an dernier un système de rémunération au rendement, avec prime réoctroyable, ce qui a donné lieu à une augmentation ponctuelle de ses dépenses salariales. Pour l'an 2000, la Banque a relevé ses échelles de salaire de 2,4 % en moyenne afin de maintenir sa position concurrentielle par rapport aux marchés de référence.

Les principes fondamentaux sur lesquels repose le milieu de travail à la Banque et dont découlent un certain nombre de programmes sont définis dans l'encadré intitulé *Notre engagement mutuel*. En 1999, la Banque a investi environ 1 700 dollars par employé régulier au titre de la formation linguistique, de la mise à



jour des compétences techniques et de l'acquisition de compétences dans le domaine de l'élaboration des politiques et de l'analyse. Elle a également instauré en 1999 un programme de mentorat visant à valoriser l'acquisition du savoir au sein de l'institution. En l'an 2000, elle poursuivra ses efforts afin de développer les capacités du personnel, en mettant l'accent sur le recrutement, la planification de la relève et le perfectionnement des compétences en leadership.

De plus, la Banque encourage la flexibilité dans l'aménagement de l'horaire de travail et a notamment mis en place un programme de télétravail. Elle a fait une priorité de la communication avec les employés; elle offre des cours sur les techniques de communication, effectue des enquêtes auprès du personnel et diffuse au moyen de son réseau intranet des renseignements sur ses politiques et les services qu'elle dispense aux employés, ainsi que des nouvelles au sujet de ses activités.

Notre engagement mutuel

Promouvoir un milieu au sein duquel :

- ◆ les employés sont valorisés, récompensés et responsables;
- ◆ les communications sont franches et ouvertes;
- ◆ la créativité, l'excellence et l'apprentissage sont encouragés et appuyés;
- ◆ les modalités de travail sont souples;
- ◆ les responsabilités sont clairement définies;
- ◆ les ressources sont allouées de façon à ce que le travail soit fait.



PHOTO : JACQUELINE BOURQUE

Daniel Racette, conseiller spécial invité, donne un cours d'initiation à l'économie monétaire à des employés n'ayant pas une formation d'économiste.

La Banque s'est engagée à promouvoir l'équité en matière d'emploi, le bilinguisme et la santé et la sécurité au travail. À cet égard, elle élabore des plans, des objectifs et des initiatives et dépose des rapports annuels sur les résultats obtenus. Au cours des dernières années, des progrès ont été enregistrés au chapitre du bilinguisme et de la sensibilisation aux questions de santé et de sécurité au travail. Malgré d'importantes réductions des effectifs au cours des dernières années, la représentation des groupes désignés est demeurée stable.



Le Conseil d'administration

Le Conseil d'administration est constitué de douze administrateurs externes, du gouverneur et du premier sous-gouverneur. Le sous-ministre des Finances y siège également, mais n'a pas droit de vote. Les administrateurs sont nommés par le ministre des Finances (sous réserve de l'approbation du gouverneur en conseil) pour un mandat renouvelable de trois ans. Venant des divers coins du pays, ils assurent un lien important entre la Banque et toutes les régions.

Les membres du Conseil d'administration tiennent au moins sept réunions par année et siègent aussi à divers comités. Le Comité de direction, qui est formé de quatre administrateurs externes, du gouverneur, du premier sous-gouverneur et du sous-ministre des Finances, est habilité à s'occuper de toute question qui entre dans les attributions du Conseil et se réunit lorsqu'il n'est pas pratique de convoquer tous les membres de ce dernier. Le Comité de la planification et du budget et le Comité des ressources humaines et de la rémunération jouent un rôle important dans l'approbation des principaux plans de gestion financière et de dotation en personnel. Le Comité de la vérification revoit le plan des vérificateurs externes et les états financiers de la Banque, et veille à ce que les contrôles internes soient adéquats. Les autres comités du Conseil sont le Comité des immeubles et le Comité du régime de gestion.

Le Conseil, sous réserve de l'approbation du gouverneur en conseil, fixe les honoraires versés aux administrateurs pour l'exécution de leurs tâches. En 1999, les administrateurs externes ont reçu une somme globale de 176 000 dollars sous forme d'honoraires.

Harold H. MacKay*, c.r.
Regina, Saskatchewan
Administrateur principal



Winston Baker*
St. John's, Terre-Neuve



J. Bernard Boudreau†, c.r.
Halifax,
Nouvelle-Écosse



Kit Chan
Calgary, Alberta



Walter Dubowec*, F.C.A.
Winnipeg, Manitoba



Raymond Garneau*, O.C.
Westmount, Québec



C. Scott Clark **
Sous-ministre
des Finances
(membre d'office)

James S. Hinds, c.r.
Sudbury, Ontario



Barbara Hislop
Vancouver,
Colombie-Britannique



Aldéa Landry, c.r.
Moncton,
Nouveau-Brunswick



Paul Massicotte
Saint-Laurent, Québec



Judith Maxwell, C.M.
Ottawa, Ontario



Barbara Stevenson, c.r.
Charlottetown,
Île-du-Prince-Édouard



* Membre du Comité de direction et du Comité du régime de gestion
** Membre du Comité de direction
† M. Boudreau a démissionné le 4 octobre 1999.



Le rôle du Conseil d'administration

En vertu de la *Loi sur la Banque du Canada*, le gouverneur et le Conseil d'administration jouent des rôles différents, mais interactifs, dans la gestion de la Banque. Le gouverneur, en tant que chef de la direction, est responsable de la politique monétaire et de la conduite des autres activités de la Banque. Pour sa part, le Conseil d'administration assume la surveillance générale de cette dernière et, à ce titre, s'occupe plus particulièrement de questions liées aux finances, aux ressources humaines et à l'administration. Une de ses responsabilités premières consiste à nommer le gouverneur et le premier sous-gouverneur (sous réserve de l'approbation du gouverneur en conseil). Le Conseil nomme aussi les sous-gouverneurs.

Les fonctions d'intendance du Conseil d'administration

L'une des principales fonctions du Conseil est le rôle qu'il joue dans la définition de l'orientation stratégique et du plan directeur de la Banque. De nos jours, les activités essentielles de celle-ci, et de toutes les autres banques centrales d'ailleurs, sont marquées par l'évolution constante de la technologie et de la conjoncture internationale. Au cours de 1999, le Conseil a encadré une démarche visant à permettre de cerner ces influences et à proposer des mesures pour y faire face. L'examen des résultats de la Banque dans ce paysage changeant constitue un autre élément important des fonctions d'intendance du Conseil. Pendant l'année, ce dernier a reçu des rapports et approuvé des initiatives touchant les diverses fonctions de la Banque. Il a suivi de près les questions relatives au passage à l'an 2000 et, à chacune de ses réunions, il a passé en revue les préparatifs internes et externes effectués par la direction. Lors de sa première réunion de l'an 2000, le Conseil a évalué de concert avec l'équipe de direction la mesure dans laquelle

la Banque avait réussi à atteindre les objectifs qu'elle s'était fixés pour 1999.

Le Conseil s'est aussi appliqué à remplir ses responsabilités en matière de ressources humaines. Une de ses principales tâches a été de mener à terme le processus de sélection d'un nouveau premier sous-gouverneur, amorcé en 1998. En mai 1999, le Conseil a nommé M. Malcolm Knight à ce poste pour succéder à M. Bernard Bonin, qui prenait sa retraite. M. Knight est entré en fonction le 5 juillet 1999. Le Conseil s'est aussi penché sur d'autres questions concernant la planification de la relève à la Banque. Il a notamment annoncé la nomination de M. Pierre Duguay au poste de sous-gouverneur, de même qu'une série de promotions et d'affectations par rotation destinées à diversifier l'expérience de la direction. Sur un plan plus général, le Conseil a contribué à définir des plans de perfectionnement à l'intention des futurs gestionnaires de la Banque en accordant une attention toute particulière aux compétences clés en matière de leadership, à l'équité en matière d'emploi et au bilinguisme.

Comme d'habitude, le Conseil a évalué le rendement du gouverneur et du premier sous-gouverneur et collaboré à l'évaluation du rendement des sous-gouverneurs.

Autres questions liées au régime de gestion

Pour assurer une surveillance efficace des affaires de la Banque, le Conseil doit pouvoir agir indépendamment de la direction, au besoin. C'est dans cet esprit qu'il a adopté certains des meilleurs principes et des pratiques optimales en vigueur dans les secteurs privé et public en matière de régime de gestion, et il les revoit régulièrement pour s'assurer de leur pertinence. Pour l'aider à cet égard, le Conseil a mis sur pied le Comité du régime de gestion, composé des quatre administrateurs externes siégeant au Comité de direction et présidé par l'administrateur



principal. Ce comité examine notamment le cycle annuel des questions sur lesquelles il doit se prononcer et la qualité des renseignements présentés au Conseil pour juger si des révisions s'imposent ou encore si des précisions sont nécessaires. Les administrateurs externes se réunissent seuls à la fin de chaque réunion du Conseil afin de façonner l'ordre du jour des réunions tout au long de l'année. C'est aussi une occasion pour eux de s'exprimer en toute indépendance. L'administrateur principal transmet ensuite au gouverneur les commentaires des autres administrateurs externes. Le Comité du régime de gestion a aussi entrepris de passer en revue les

mandats des différents comités afin de veiller à ce qu'ils reflètent fidèlement les responsabilités de chacun de ceux-ci.

Au cours de l'année, le Conseil a aidé la direction à revoir la *Loi sur la Banque du Canada* dans le but de déterminer les modifications qu'il conviendrait d'y apporter pour tenir compte du paysage financier changeant et d'autres questions ayant une incidence sur la Banque.

Tous les ans, le Conseil effectue une auto-évaluation. En 1999, il concluait que les mesures mises en place au cours de l'année lui permettraient de continuer à exercer pleinement ses fonctions d'intendance des affaires de la Banque.