

G O U V E R N A N C E

Le mandat de la Banque

La Banque du Canada, en tant que banque centrale du pays, a pour mandat de promouvoir le bien-être économique des Canadiens. Pour ce faire, elle s'emploie à maintenir l'inflation à un niveau bas, stable et prévisible, à émettre des billets de banque sûrs ainsi qu'à favoriser la stabilité et l'efficacité du système financier; elle exerce également une surveillance générale des principaux systèmes de compensation et de règlement. En sa qualité d'agent financier du gouvernement fédéral, la Banque gère en outre les réserves de change, la dette publique et les opérations de trésorerie.

Le cadre de gouvernance de la Banque

Le cadre de gouvernance est fondé sur des rôles et des responsabilités bien définis afin de permettre à la Banque de s'acquitter de son mandat. Il s'appuie sur des éléments clés tels que la planification stratégique, la gestion des risques, la transparence et la clarté de la reddition de comptes à l'égard des priorités établies par l'institution et des résultats obtenus.

L'élaboration d'un plan à moyen terme triennal est au cœur de l'approche de la Banque en matière de gouvernance. Le Conseil d'administration assume la responsabilité globale de l'approbation de l'orientation stratégique et

du plan lui-même, et suit la mise en œuvre de ce dernier. Le document énonce les priorités stratégiques et les plans financiers de la Banque; il comprend une analyse intégrée des risques connexes et fournit des indicateurs de rendement harmonisés avec les objectifs fixés. Le Conseil évalue chaque année l'intendance de l'institution pour faire le bilan des progrès accomplis et des objectifs atteints au regard du plan.

La gestion des risques représente un rouage essentiel de la gouvernance. La Banque définit les principales sources de risques à la lumière de ses responsabilités et de ses priorités stratégiques. Dans le contexte d'un examen annuel, les cadres supérieurs se penchent sur les risques liés aux activités, à la réputation, aux finances,

au fonctionnement, à la sécurité et au plan antisinistre de l'institution. Ils déterminent et jaugent les risques susceptibles d'empêcher cette dernière de réaliser ses objectifs. Des stratégies efficaces d'atténuation des risques sont appliquées; surveillées par la direction, elles sont revues périodiquement dans le cadre du plan de travail du département de la Vérification. Ce département relève du Comité de la vérification du Conseil, et ses représentants se réunissent à huis clos avec le Comité pour discuter de l'efficacité des contrôles internes établis dans le but d'atténuer les risques. Le Conseil d'administration supervise l'ensemble du processus de gestion des risques.

La Banque s'est dotée d'une entité indépendante, le Bureau de surveillance des risques financiers, qui fait le suivi et rend compte du rendement des placements ainsi que des risques associés aux opérations de gestion de la dette et des réserves de change du gouvernement. Le ministère des Finances et la Banque doivent contrôler les résultats de ce suivi.

La Banque a également élaboré un plan détaillé de continuité des opérations. Ce plan vise deux grands objectifs : garantir au public la continuité des opérations bancaires essentielles et assurer la sécurité du personnel de l'institution et la protection des actifs.

La transparence rendue possible par des communications régulières et efficaces constitue un autre élément crucial du cadre de gouvernance de la Banque. Les témoignages que le gouverneur et le premier sous-gouverneur présentent périodiquement devant des comités de la Chambre des communes et du Sénat, conjugués aux discours prononcés par des cadres supérieurs, aux publications, aux documents de recherche et aux rapports versés dans son site Web, permettent à la Banque de rendre compte

des résultats obtenus au regard des objectifs de politique publique qu'elle s'est fixés. Des informations d'intérêt public sur ses activités sont diffusées régulièrement dans son site Web, à l'adresse www.banqueducanada.ca.

Les faits saillants de 2006

L'une des grandes réalisations de 2006 au chapitre de la gouvernance a été l'adoption du nouveau plan à moyen terme triennal. Tout au long du processus qui a mené à l'approbation de ce document par le Conseil d'administration, la direction a soumis à l'examen de ce dernier des priorités stratégiques possibles. Après plusieurs étapes de révision tenant compte des commentaires du Conseil sur le cadre financier et les risques associés au plan, une version finale a été avalisée. Ses principaux éléments sont décrits plus loin dans le présent rapport.

À la lumière des nouvelles tendances du marché du travail, le Conseil d'administration et le Bureau supérieur de direction se sont penchés sur des questions liées à la stratégie de rémunération de la Banque. Leurs discussions s'inscrivaient dans le contexte du cadre de gestion des ressources humaines, qui vise à offrir au personnel une rémunération concurrentielle par rapport aux marchés de référence, des occasions de perfectionnement uniques et des défis stimulants, ainsi qu'un milieu de travail de qualité supérieure. Ces questions continueront d'être portées à l'attention du Conseil en 2007. Afin de répondre aux préoccupations relatives à la charge de travail, on a revu les exigences du Conseil et les autres processus institutionnels dans un souci de rationalisation, l'objectif étant de réduire l'effort de travail global tout en préservant l'ensemble des informations nécessaires à une prise de décisions efficace.

Le personnel de la Banque

La Banque étant une institution fondée sur le savoir, ses quelque 1 200 employés jouent un rôle crucial dans sa réussite. La majorité d'entre eux est en poste au siège, à Ottawa, mais une centaine travaille aux centres des opérations de Montréal et de Toronto. Un petit nombre, doté d'une expertise dans les questions liées à l'économie, aux marchés financiers et à la monnaie, exerce ses fonctions dans des bureaux régionaux situés à Vancouver, Calgary, Toronto, Montréal et Halifax.

La Banque cherche à créer un milieu de travail favorisant le foisonnement d'idées et la mise en commun des connaissances, et s'efforce d'offrir des possibilités de perfectionnement et une expérience professionnelle stimulante. L'appui au bilinguisme, à l'équité en matière d'emploi et à l'équilibre entre les responsabilités professionnelles et les besoins personnels fait partie intégrante de ce milieu de travail. Comme c'est le cas dans de nombreuses autres organisations, les effectifs de la Banque présentent un profil démographique diversifié, et celle-ci est en train de revoir ses politiques relatives aux ressources humaines pour être en mesure de satisfaire les besoins et les intérêts changeants de son personnel. Pour de plus amples renseignements, on pourra consulter la rubrique *Au sujet de la Banque*, à l'adresse www.banqueducanada.ca.

Dans le cadre des fonctions de surveillance qu'il assume relativement à l'efficacité du processus de formulation de la politique monétaire, le Conseil d'administration s'est réuni à huis clos avec le conseiller spécial Bruce Little, l'un des journalistes financiers les plus respectés au pays. M. Little a fait profiter la Banque de son expérience des communications liées aux

questions d'ordre macroéconomique dans les discussions sur la transparence et sur des sujets apparentés qu'il a eues avec la direction au cours de son mandat d'un an, lequel s'est terminé en août 2006. Le Conseil a également rencontré des représentants du Fonds monétaire international, qui lui ont donné d'autres avis concernant la capacité de la Banque d'atteindre ses objectifs au chapitre de la politique monétaire.

Conformément à son objectif visant à maintenir des pratiques exemplaires en matière de gouvernance, la Banque a continué de faire le suivi des tendances extérieures, notamment celles ayant trait à la gouvernance des sociétés d'État. La structure du présent rapport annuel intègre justement des améliorations découlant des pratiques optimales observées par d'autres institutions. Enfin, des modifications aux pratiques comptables ont été approuvées dans le but de respecter les nouvelles normes établies par l'Institut Canadien des Comptables Agréés.

Le Conseil d'administration

Le Conseil d'administration participe à la gouvernance de la Banque en surveillant l'ensemble des fonctions administratives ainsi que le processus permettant d'assurer la formulation efficace de la politique monétaire.

Outre le gouverneur, qui en vertu de la loi assume la présidence du Conseil d'administration, et le premier sous-gouverneur, le Conseil comprend douze administrateurs indépendants et le sous-ministre des Finances (qui n'a pas droit de vote mais constitue un lien important avec le ministère). Les administrateurs sont nommés pour un mandat renouvelable de trois ans par le ministre des Finances, avec l'approbation du gouverneur en conseil. En 2006, cinq nouveaux administrateurs se sont

jointes au Conseil, et des séances d'orientation avec le personnel de la Banque ont été organisées pour les aider à se familiariser avec les fonctions, les activités et les plans de l'institution.

Comme il a déjà été mentionné, les membres du Conseil sont chargés d'examiner et d'entériner les objectifs, les plans et le budget de la Banque. Les administrateurs indépendants doivent également nommer le gouverneur et le premier sous-gouverneur pour des mandats de sept ans, avec l'approbation du gouverneur en conseil, et évaluer leur rendement. La revue annuelle des plans de relève, qui vise à assurer la continuité des connaissances et la gestion efficace de l'institution de façon permanente, fait partie intégrante de la surveillance qu'exerce le Conseil sur l'efficacité de la gestion de la Banque.

En 2006, les administrateurs indépendants ont élu un nouvel administrateur principal, David Barnard, qui, en tant que président du Comité du régime de gestion et de mise en candidature, supervise les pratiques de gouvernance du Conseil et de la Banque. L'administrateur principal préside les séances à huis clos auxquelles participent les administrateurs à chaque réunion du Conseil et dirige le processus annuel d'autoévaluation, un outil permettant une analyse approfondie des pratiques suivies. M. Barnard remplace Spencer Lanthier, qui a accompli deux mandats comme administrateur et contribué de façon importante à la gouvernance de l'institution à titre d'administrateur principal de 2003 à 2006.

Le Conseil d'administration compte plusieurs comités permanents, sur lesquels il s'appuie pour s'acquitter de ses responsabilités en matière de gouvernance et de surveillance. Outre le Comité de direction, prévu par la *Loi sur la Banque du Canada*, il y a des comités chargés

du régime de gestion, des ressources humaines et de la rémunération, de la vérification, de la planification et du budget, et des pensions. Selon les besoins, des groupes consultatifs composés de plusieurs administrateurs sont créés pour discuter de sujets d'intérêt particulier. Il existe actuellement trois groupes consultatifs, qui se penchent sur des questions liées à la monnaie, aux technologies de l'information et aux pensions. De plus, lorsqu'un nouveau gouverneur ou premier sous-gouverneur doit être choisi, le Conseil forme un comité spécial pour piloter le processus de recrutement.

- Comité de direction, présidé par David Dodge (gouverneur)
- Comité du régime de gestion et de mise en candidature, présidé par David Barnard (administrateur principal)
- Comité des ressources humaines et de la rémunération, présidé par Jocelyne Pelchat
- Comité de la vérification, présidé par Michael O'Brien
- Comité de la planification et du budget, présidé par Jean-Guy Desjardins
- Comité des pensions, présidé par Paul Jenkins (premier sous-gouverneur)

Les administrateurs indépendants sont rémunérés selon un barème d'émoluments recommandé par le gouvernement et approuvé par le gouverneur en conseil. Ce barème est publié dans la *Gazette du Canada*. En 2006, la rémunération totale versée aux administrateurs s'est élevée à 274 400 \$. Cette somme comprend les provisions annuelles et les indemnités quotidiennes pour la participation aux réunions (les six réunions du Conseil et celles des groupes consultatifs et des comités susmentionnés) et aux autres activités de la Banque.

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION



David Dodge
Gouverneur
Nommé en 2001



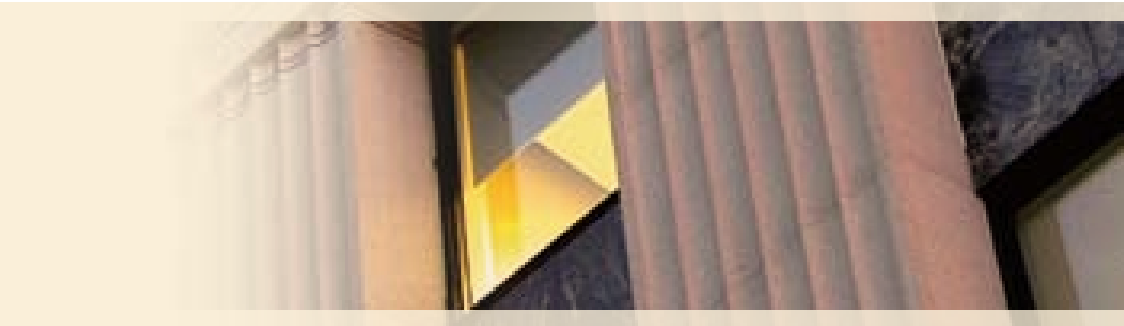
Paul Jenkins
Premier sous-gouverneur
Nommé en 2003



David T. Barnard
Administrateur principal
Président et chef de la direction, iQmedX
Regina (Saskatchewan)
Nommé en février 2005



William Black
Administrateur de société
Halifax (Nouvelle-Écosse)
Nommé en octobre 2006



Philip Deck
Président du conseil et
chef de la direction, MKS Inc.
Toronto (Ontario)
Nommé en octobre 2006



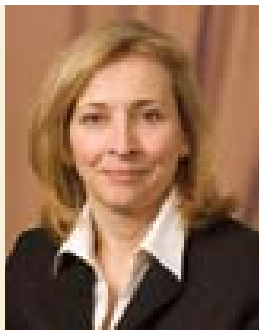
Jean-Guy Desjardins
Président du conseil et
chef de la direction, Centria Inc.
Montréal (Québec)
Nommé en mars 2003



Paul D. Dicks
Associé, Benson Myles
St. John's (Terre-Neuve-et-Labrador)
Nommé en décembre 2002



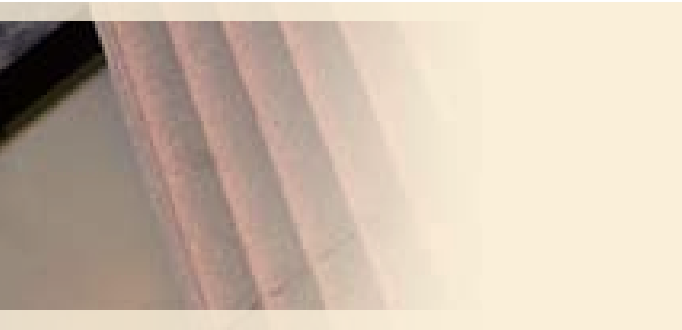
Bonnie DuPont
*Vice-présidente générale,
 Ressources de l'entreprise, Enbridge Inc.
 Calgary (Alberta)
 Nommée en octobre 2006*



Carol Hansell
*Associée principale, Davies Ward
 Phillips & Vineberg s.r.l.
 Toronto (Ontario)
 Nommée en octobre 2006*



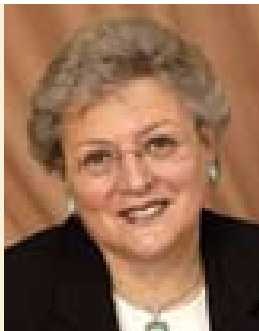
Barbara Hislop
*Directrice générale
 Variety – The Children's Charity of British Columbia
 Vancouver (Colombie-Britannique)
 Nommée en mars 1998*



Gilles Lepage
*Administrateur de société
 Caraquet (Nouveau-Brunswick)
 Nommé en mai 2005*



Michael O'Brien
*Administrateur de société
 Charlottetown (Île-du-Prince-Édouard)
 Nommé en octobre 2006*



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



Thomas J. Rice
*Président du conseil,
 Jovian Capital Corporation
 Winnipeg (Manitoba)
 Nommé en juin 2005*



Robert Wright
*Sous-ministre des Finances
 Membre d'office*

Le Conseil de direction

Selon la *Loi sur la Banque du Canada*, le gouverneur assume seul la responsabilité de la conduite de la politique monétaire. Mais, en pratique, il la partage avec ses collègues du Conseil de direction. Celui-ci fonctionne par consensus pour formuler, mettre en œuvre et communiquer la politique monétaire avec l'appui des départements d'analyse économique et du département des Communications. L'entente conclue entre la Banque et le gouvernement fédéral relativement à la cible de maîtrise de l'inflation constitue un élément central du cadre redditionnel en matière de politique monétaire. Cette entente a été renouvelée le 23 novembre 2006 pour une période de cinq ans, qui prendra fin le 31 décembre 2011.

La cible d'inflation demeure fixée à 2 %, le point médian d'une fourchette qui va de 1 à 3 %. En général, les décisions de politique monétaire concernant le niveau approprié du taux d'intérêt directeur par rapport à la cible d'inflation à moyen terme sont prises à huit dates d'annonce préétablies. Ces décisions sont transmises par voie de communiqué et sont également publiées dans le *Rapport sur la politique monétaire* et sa mise à jour, documents dans lesquels la Banque examine les tendances et conjonctures économiques et financières au regard de la stratégie qu'elle poursuit pour la maîtrise de l'inflation au Canada.

Le Conseil de direction se compose du gouverneur, du premier sous-gouverneur et des quatre sous-gouverneurs.



Le Conseil de direction (de gauche à droite) : David Longworth, sous-gouverneur; Tiff Macklem, sous-gouverneur; David Dodge, gouverneur; Sheryl Kennedy, sous-gouverneure; Paul Jenkins, premier sous-gouverneur; et Pierre Duguay, sous-gouverneur



Le Bureau supérieur de direction (de gauche à droite) : Sheila Vokey, chef du département des Services financiers; David Longworth, sous-gouverneur; Tiff Macklem, sous-gouverneur; Janet Cosier, conseillère en planification stratégique et en gestion des risques; David Dodge, gouverneur; Mark Jewett, avocat général et secrétaire général; Sheryl Kennedy, sous-gouverneure; Paul Jenkins, premier sous-gouverneur; Pierre Duguay, sous-gouverneur; et Sheila Niven, chef du département des Services généraux

Le Bureau supérieur de direction

Le Bureau supérieur de direction de la Banque fournit l'orientation requise pour permettre à celle-ci de s'acquitter de ses responsabilités. Il supervise l'ensemble des opérations de l'institution et statue sur les grandes questions d'ordre organisationnel, financier et stratégique qui doivent être recommandées au Conseil d'administration aux fins d'approbation.

Le Comité du système financier

Ce comité étudie les enjeux relatifs aux systèmes financiers à l'échelle nationale et internationale, et définit les grandes orientations dans des domaines qui relèvent de la Banque, notamment à l'égard des questions de principes généraux, de surveillance et d'arbitrage entre le risque et l'efficacité.

Le Comité du système financier se compose des membres du Conseil de direction, de l'avocat général et secrétaire général, du conseiller en politiques de réglementation et du chef du département des Communications.