



BANQUE DU CANADA
BANK OF CANADA

ATTEIGNONS L'EXCELLENCE ENSEMBLE

NOTRE PLAN, NOTRE GUIDE 2010-2012



www.banqueducanada.ca

Organigramme par fonction



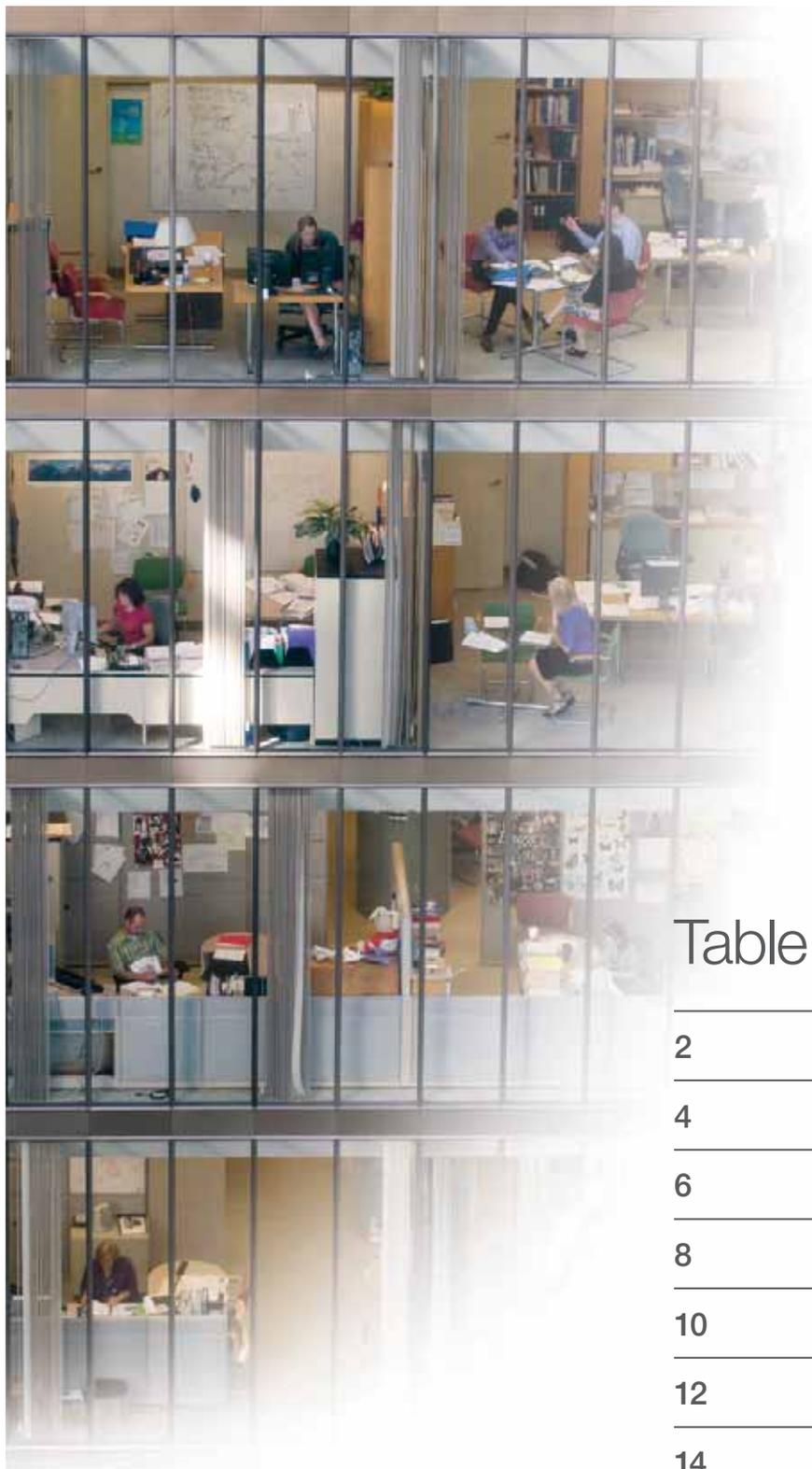


Table des matières

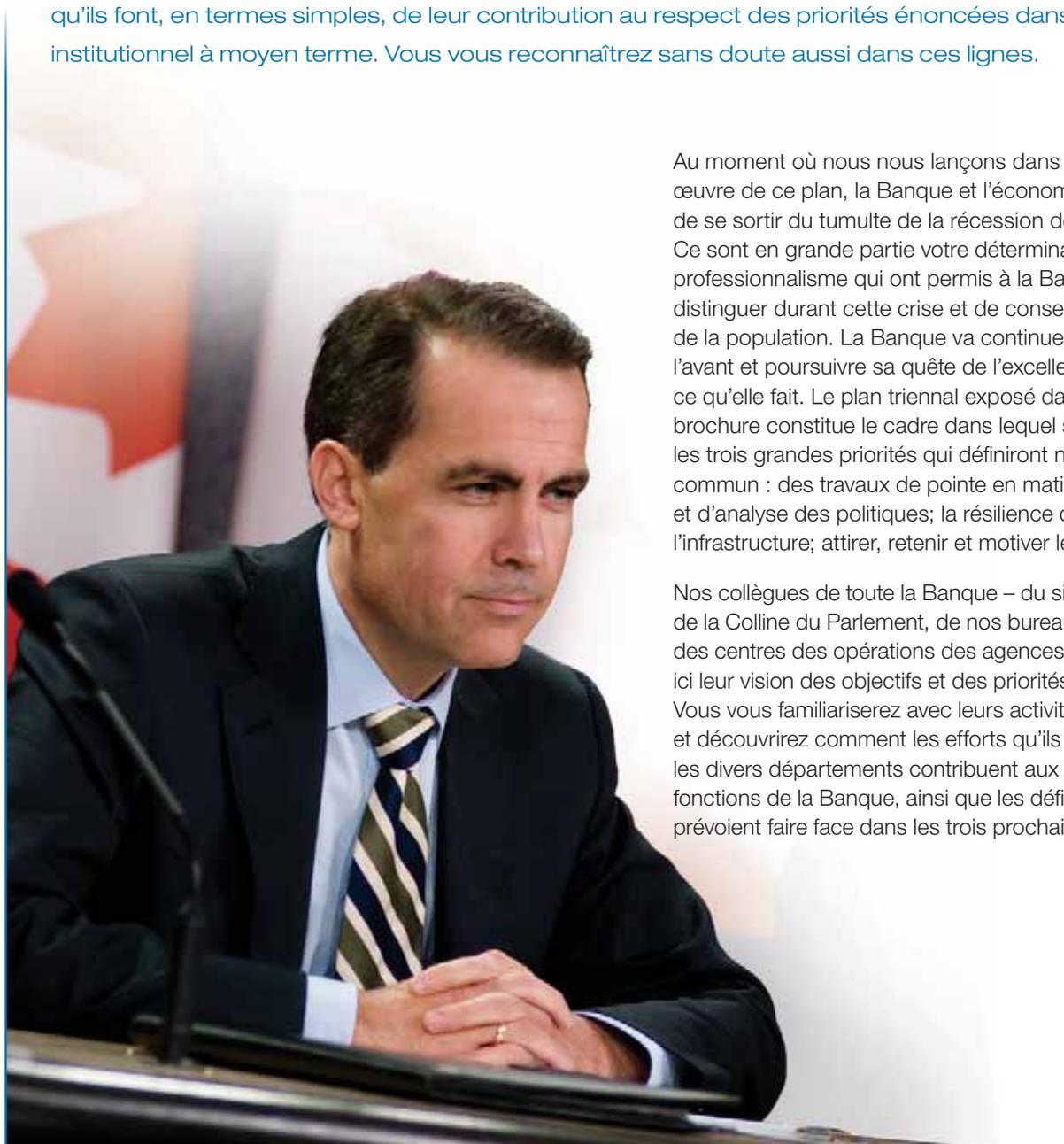
2	Mot du gouverneur	
4	Priorités de l'institution	
6	Politique monétaire	
8	Système financier	
10	Monnaie	
12	Gestion financière	
14	Administration générale	
16	Pour en savoir plus	

« Bienvenue dans l'avenir... »

Bienvenue dans l'avenir, notre avenir collectif à la Banque du Canada. *Atteignons l'excellence ensemble : notre plan, notre guide* présente la voie que nous suivrons à moyen terme, soit de 2010 à 2012, pour renforcer et façonner cette institution nationale remarquable qu'est la Banque afin de l'amener à servir au mieux les Canadiens et les Canadiennes à plus long terme. Je vous invite à lire ce document et à faire la connaissance de vos collègues des divers départements grâce à la description qu'ils font, en termes simples, de leur contribution au respect des priorités énoncées dans notre plan institutionnel à moyen terme. Vous vous reconnaîtrez sans doute aussi dans ces lignes.

Au moment où nous nous lançons dans la mise en œuvre de ce plan, la Banque et l'économie sont en train de se sortir du tumulte de la récession de 2008-2009. Ce sont en grande partie votre détermination et votre professionnalisme qui ont permis à la Banque de se distinguer durant cette crise et de conserver la confiance de la population. La Banque va continuer d'aller de l'avant et poursuivre sa quête de l'excellence dans tout ce qu'elle fait. Le plan triennal exposé dans la présente brochure constitue le cadre dans lequel s'inscrivent les trois grandes priorités qui définiront notre avenir commun : des travaux de pointe en matière de recherche et d'analyse des politiques; la résilience des systèmes et l'infrastructure; attirer, retenir et motiver les employés.

Nos collègues de toute la Banque – du siège situé en face de la Colline du Parlement, de nos bureaux régionaux et des centres des opérations des agences – nous offrent ici leur vision des objectifs et des priorités de l'institution. Vous vous familiariserez avec leurs activités quotidiennes et découvrirez comment les efforts qu'ils déploient dans les divers départements contribuent aux principales fonctions de la Banque, ainsi que les défis auxquels ils prévoient faire face dans les trois prochaines années.



Pris dans leur ensemble, ces points de vue individuels donnent un visage humain à nos priorités institutionnelles et illustrent le fait qu'en travaillant ensemble, nous pouvons atteindre l'excellence pour le bénéfice de tous les Canadiens. Il ressort également des propos personnels qui sont rapportés dans ces pages que le travail accompli à la Banque reste fortement imprégné des valeurs de notre boussole : notre engagement envers les Canadiens, notre engagement à l'égard de l'excellence et notre engagement mutuel.

Les valeurs, le leadership et le talent caractéristiques de cette institution continuent de guider mon action. Collectivement, nous formons une équipe formidable.

Je me réjouis à l'idée de collaborer avec vous tous alors que nous entamons en 2010 une autre étape importante de notre parcours, en cette année qui marque également le 75^e anniversaire de la Banque. Ensemble, nous allons donner corps à nos plans, les traduire en actions concrètes qui guideront l'économie, préserveront la valeur de la monnaie et favoriseront le bien-être de tous les Canadiens dans les années à venir.



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;
- contribuons à la fiabilité et à l'efficacité du système financier canadien;
- émettons des billets de banque de qualité aisément acceptés et dotés de caractéristiques anticontrefaçon;
- fournissons des services efficaces et efficaces en matière 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 envers les 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.

Priorités de l'institution

L'efficacité de la Banque à moyen terme repose dans une large mesure sur sa capacité de relever les défis qui se posent à la fois à l'intérieur et à l'extérieur de ses murs.

En ce qui a trait aux défis externes, la crise financière mondiale a mis à l'ordre du jour des questions essentielles dans les domaines de la politique monétaire et de la stabilité financière. À moyen terme, nous concentrerons notre attention sur la conduite de la politique monétaire dans un contexte de bas taux d'intérêt, sur la reconduction du cadre de maîtrise de l'inflation et sur l'élaboration d'une approche macroprudentielle, ou systémique, en matière de réglementation financière. Pour jouer notre rôle d'agent financier, les activités de gestion financière que nous mènerons seront orientées principalement sur l'élaboration et la mise en place rapides de politiques et d'opérations plus complexes. Comme c'est toujours le cas en ce qui concerne la monnaie, nous nous appliquerons à maintenir le taux de contrefaçon à un niveau bas et la confiance à un niveau élevé par le respect de normes de qualité rigoureuses dans la conception, la production et la distribution

de la nouvelle série de billets de banque. En outre, les projets de communication connexes continueront à appuyer ces objectifs.

Au sein de son organisation, la Banque devra s'attacher à attirer et à retenir des employés talentueux, investir dans son infrastructure interne, continuer d'améliorer le milieu de travail, rester à l'avant-garde de la bonne gouvernance et favoriser des recherches novatrices afin de faciliter la prise de décisions stratégiques dans toutes les fonctions. Les résultats du Bilan de santé du milieu de travail (sondage mené auprès de l'ensemble des employés de la Banque pour évaluer la qualité du milieu de travail et déterminer les points à améliorer en priorité) nous aideront à maintenir le cap, tout en constituant de bons points de repère pour mesurer les progrès accomplis. Enfin, les situations potentiellement perturbatrices avec lesquelles nous avons été aux prises au cours des dernières années n'ont fait que souligner l'importance de la continuité des opérations essentielles en toutes circonstances, c'est-à-dire même si le fonctionnement normal des installations est entravé.



De gauche à droite : Paul Jenkins, premier sous-gouverneur; Michael Bonazza, Stabilité financière; Mark Carney, gouverneur; Jeannine Bailliu, Analyses de l'économie canadienne; David Longworth, sous-gouverneur; Joe Nesrallah, Marchés financiers; Linda Molyneaux, Analyses de l'économie internationale; Nadiya Yakovenko, Services des technologies de l'information; Pierre Duguay, sous-gouverneur; John Murray, sous-gouverneur; Thu Phan, Monnaie; Oumar Dissou, Gestion financière et Opérations bancaires; Timothy Lane, sous-gouverneur

Nous relèverons tous ces défis en nous appuyant sur les réalisations des trois dernières années et en axant nos efforts sur les trois priorités institutionnelles du plan à moyen terme :

Des travaux de pointe en matière de recherche et d'analyse des politiques

- Nous nous concentrerons sur des travaux de recherche et d'analyse qui nous permettront de bonifier nos cadres de politique et de raffermir notre influence sur la politique monétaire au pays et à l'étranger ainsi que sur les politiques et la réglementation liées au système financier.
- Nous mènerons à bien le programme de recherche de la Banque sur les cibles d'inflation et les cibles de niveau des prix.
- Nous mettrons en œuvre notre stratégie relative à la prochaine génération de billets.

Attirer, retenir et motiver les employés

- Nous renouvellerons notre régime de rémunération globale.
- Nous renforcerons l'acquisition du talent et le perfectionnement professionnel.
- Nous ferons la promotion de l'efficacité du leadership.
- Nous mettrons l'accent sur la planification de la relève.
- Nous assurerons la gestion de notre information et la motivation des employés par une collaboration accrue.

La résilience des systèmes et l'infrastructure

- Nous continuerons d'accroître la résilience et la stabilité des mesures mises en place pour assurer la continuité des opérations, pour le cas où le fonctionnement normal des installations serait menacé ou entravé.
- Nous actualiserons les stratégies relatives au fractionnement des opérations essentielles de la Banque ainsi qu'à l'emplacement et aux locaux des centres de traitement des données (principal et secondaire) en cas de situation de crise.
- Nous renouvellerons les infrastructures des immeubles et moderniserons les milieux de travail.
- Nous mettrons en œuvre la stratégie relative aux technologies de l'information.
- Nous accroîtrons l'efficacité et l'efficacéité de nos processus administratifs et de gestion grâce à la reconfiguration des processus opérationnels et à l'optimisation des outils TI.

« L'objectif de la Banque d'instaurer un milieu de travail sain et positif revient souvent dans ce plan à moyen terme. On le retrouve non seulement dans les priorités institutionnelles, mais aussi dans celles définies pour chacune des fonctions. À mon avis, cela en dit long sur l'engagement constant de la Banque à l'égard de son personnel. »

Lorna Thomas,
championne du Bilan de santé du milieu de travail (BSMT)
pour l'ensemble de la Banque



Politique monétaire

La politique monétaire est l'ensemble des décisions prises relativement à la quantité de monnaie en circulation dans l'économie. Au Canada, la banque centrale met normalement en œuvre sa politique monétaire en modifiant les taux d'intérêt à très court terme de façon à ce que le rythme d'expansion de la masse monétaire soit compatible avec le maintien de l'inflation à un niveau bas, stable et prévisible, ce qui, en retour, concourt à la bonne tenue de l'économie et à l'amélioration du niveau de vie des Canadiens.

« L'amélioration continue est fortement ancrée dans la culture de la Banque et c'est essentiellement sous cet angle que j'aborde le plan à moyen terme. Au cours du processus d'élaboration du plan, nous nous sommes posé les questions suivantes : À quoi l'environnement professionnel à la Banque ressemblera-t-il dans l'avenir? Comment pouvons-nous surmonter les défis inhérents à cet environnement pour formuler la meilleure politique monétaire qui soit? L'économie est en constante évolution. Si l'on ajoute à cela le raffinement des techniques de modélisation économique et l'accroissement de la puissance de calcul, on constate qu'il y a toujours quelque chose à apprendre et des points à améliorer.

« Quant aux grandes priorités pour la fonction Politique monétaire dans ce plan à moyen terme, j'en citerai trois. La première : terminer le programme de recherche et d'analyse sur lequel s'appuiera la reconduction du cadre de maîtrise de l'inflation, en accord avec le gouvernement fédéral, d'ici la fin de 2011. En ce moment, nous travaillons activement à un programme ambitieux visant à déterminer si le cadre actuel ne pourrait pas être amélioré. Le régime actuel a très bien servi les Canadiens; la barre est donc placée très haut.

« Ensuite, nous devons continuer d'améliorer notre compréhension des interrelations qui existent entre les économies mondiale et canadienne. La crise financière en cours démontre on ne peut plus clairement à quel point les économies de la planète sont maintenant imbriquées et combien le système financier et l'économie réelle sont interdépendants. Ces liens étroits sont généralement souhaitables, dans la mesure où ils permettent aux pays de partager les risques et de tirer profit de leurs avantages comparatifs respectifs. Toutefois, ils constituent aussi des canaux de transmission des chocs à l'ensemble de la planète, et il nous faut mieux comprendre ces mécanismes. Alors, même si nous travaillons déjà depuis un certain temps sur les questions liées à la mondialisation, nous devons maintenant leur consacrer davantage de ressources pour en faire des objectifs prioritaires dans le cadre de nos recherches.

« Notre troisième défi : la formulation de "prévisions en temps réel", autrement dit la mise au point de techniques et de modèles statistiques qui nous permettront de prédire avec plus de précision l'état de l'économie au trimestre en cours et au trimestre suivant. Quand le nouvel environnement informatique destiné à l'analyse économique sera en place, nous disposerons de meilleurs outils pour accomplir ce travail. »

Paul Fenton,
chef, Analyses de l'économie canadienne

Priorités

- Renforcer les méthodes servant à l'analyse et à la communication de la conjoncture actuelle et future à l'échelle nationale et internationale.
- Améliorer notre intégration et notre compréhension de considérations économiques et financières mondiales dans notre évaluation des perspectives économiques, notre formulation de la politique monétaire et la conduite de celle-ci dans un contexte où le taux cible du financement à un jour est fixé à sa valeur plancher.
- Élargir nos travaux de recherche sur les questions touchant le cadre de conduite de la politique monétaire, mener à terme le programme de recherche sur les cibles de maîtrise de l'inflation et en arriver à une opinion informée avant l'expiration de l'entente actuelle avec le gouvernement, en 2011.
- Rehausser la qualité de nos travaux de recherche.
- Terminer le déploiement de l'Environnement informatique destiné à l'analyse économique.



« Une de mes principales fonctions consiste à surveiller les prix du pétrole, du gaz naturel, du cuivre et d'autres produits de base de toutes sortes. Dans le cadre du suivi de l'indice des prix des produits de base de la Banque du Canada, nous étudions les variations des prix des produits qui composent cet indice – 23 en tout – et nous tentons de prévoir leur évolution probable. Les données recueillies pour faire ces prévisions sont prises en compte dans le processus menant à l'annonce, huit fois l'an, du taux directeur de la Banque. De plus, quatre fois par année, nous poussons plus loin l'analyse et élaborons une projection plus complète sur les prix des produits de base au moyen d'un modèle mathématique qui permet un horizon de prévision de plus de quinze ans. Comme les variations des prix des produits de base ont une influence notable sur le revenu et le bien-être des Canadiens, tous ces travaux – surveillance périodique conjuguée à l'analyse et aux projections plus approfondies – alimentent directement le processus décisionnel de la Banque en matière de politique monétaire et le cadre dans lequel il s'inscrit.

« À moyen terme, nous nous appliquerons à peaufiner nos modèles de projection pour mieux tenir compte des marchés émergents et améliorer nos prévisions des prix des produits énergétiques et non énergétiques. Nous comptons également redéfinir et parfaire la méthode de calcul de l'indice des prix des produits de base de la Banque afin de rendre compte des nouvelles réalités économiques au Canada. »

Olivier Gervais,
économiste, Analyses de l'économie internationale

« S'il est un aspect de la conduite de la politique monétaire qui a changé de façon notable depuis une dizaine d'années, c'est celui des communications publiques. Nous sommes passés d'une époque où les banques centrales en faisaient très peu pour rendre la politique monétaire accessible au grand public à une autre où nous mettons tout en œuvre pour communiquer avec le plus de transparence et d'ouverture possible, tout en rendant compte de notre action. Il y a tout simplement aujourd'hui beaucoup plus de Canadiens désireux d'obtenir de la Banque de l'information de première main sur l'économie, le système financier et, bien sûr, les taux d'intérêt.

« Le rôle que joue le département des Communications à l'appui de la fonction Politique monétaire ne cesse donc d'évoluer. Il prend aussi plusieurs formes, qu'il s'agisse de planification, de rédaction, de révision, de traduction ou d'édition de publications telles le *Rapport sur la politique monétaire* ou de discours par lesquels les messages clés de la Banque sur la politique monétaire sont diffusés, ou encore de soutien aux activités de communication essentielles que sont les conférences de presse et les entrevues données aux médias. Plus généralement, nous offrons au Conseil de direction de la Banque des conseils et un soutien stratégiques en matière de communications sur les questions de politique monétaire.

« En fait, nous contribuons à mener à bien un programme à la fois complet et efficace d'échanges périodiques bilatéraux avec nos auditoires clés, notamment les marchés financiers, les médias et le grand public. De plus en plus, nous serons appelés à réexaminer nos modes de communication et à chercher de nouvelles façons de diffuser notre message aux Canadiens. En somme, nous continuerons d'explorer de nouvelles idées pour aider la Banque à communiquer, c'est-à-dire expliquer ses décisions, façonner les attentes et rendre compte de son action auprès des Canadiens. »

Jeremy Harrison,
directeur adjoint, Relations avec les médias, Communications



« Dans le cadre de l'Environnement informatique destiné à l'analyse économique – initiative stratégique lancée pour remplacer l'environnement informatique et les processus opérationnels en matière d'analyse, de recherche et de gestion des données –, nous renouvelons l'environnement informatique dans lequel se fait l'analyse économique et financière nécessaire à l'élaboration de la politique monétaire et à la surveillance du système financier canadien, deux des fonctions premières de la Banque. La façon d'assurer le soutien informatique offert aux départements d'analyse a été entièrement repensée et tout est mis à niveau, des ordinateurs aux logiciels en passant par les processus opérationnels. L'objectif : faire en sorte que chacun dispose des outils et des systèmes qui lui permettront de travailler plus efficacement. »

Debbie Levett (droite),
analyste des systèmes opérationnels, Services TI

« Nous nous intéressons à l'ensemble de la Banque, dans l'optique d'amener une certaine uniformisation des méthodes de travail. Ce projet suppose une transformation organisationnelle à grande échelle, à l'issue de laquelle le travail de mes collègues de toute la Banque gagnera en efficacité, en qualité et en fiabilité. »

Debi Loomis-Bennett (gauche),
analyste-modélisatrice principale de données, Services TI

Systeme financier

Le système financier est constitué d'institutions financières variées, qui sont mises en relation par l'intermédiaire des marchés financiers (marchés des bons du Trésor et du papier commercial, des obligations et autres titres à revenu fixe et des changes). Il comprend également les systèmes de compensation et de règlement qui forment l'infrastructure de ces marchés et font que les échanges s'y déroulent de façon sûre et efficace. La Banque s'attache à favoriser la stabilité et l'efficacité du système financier en offrant des services de banque centrale – dont des facilités de trésorerie –; en exerçant une surveillance générale des principaux systèmes de compensation et de règlement au pays; en fournissant des conseils à diverses organisations nationales et internationales responsables de politiques publiques; en effectuant et en publiant des recherches sur des questions de politique touchant le système financier; et en attirant l'attention sur des enjeux systémiques (macroprudentiels) importants pour le Canada ainsi qu'en encourageant le dialogue sur le sujet.



« Nos priorités à moyen terme sont dans une large mesure dictées par la nécessité de tirer les enseignements de la crise financière qui s'est amorcée en 2007 et de trouver des façons d'améliorer le fonctionnement du système financier canadien. Ce n'est pas parce que le système financier canadien a beaucoup mieux résisté à la crise que celui de la majorité des autres pays qu'il faut relâcher notre vigilance. Il ne faut surtout pas nous reposer sur nos lauriers, mais plutôt profiter de l'occasion pour apprendre.

« Nous avons cinq grandes priorités. Premièrement, nous devons nous pencher sur le fonctionnement global du système financier dans une perspective plus large. La régulation de chacune de ses composantes doit être effectuée d'une façon qui tienne compte des répercussions possibles sur toutes les autres. Ensuite, nous comptons approfondir l'analyse et la recherche pour améliorer notre compréhension de certaines questions : l'évolution du système financier dans le temps, les liens qui existent entre les institutions financières, les marchés et les systèmes de compensation et de règlement qui les sous-tendent, ainsi que les entraves possibles à la capacité du système de répondre aux besoins des Canadiens.

« Troisièmement, nous voulons accroître la fiabilité de l'infrastructure sur laquelle s'appuie le système financier et qui facilite l'exercice de nos fonctions aux termes de la *Loi sur la compensation et le règlement des paiements*. Quatrièmement, nous voulons nous assurer que nous disposons des facilités nécessaires pour procurer des liquidités aux institutions financières et aux marchés en période de tensions.

« Enfin, il nous faut disposer des données, des outils et des systèmes appropriés pour travailler efficacement et pouvoir ainsi réaliser aisément nos opérations de marché et d'injection de liquidités et offrir les meilleurs travaux de recherche possibles et les meilleurs conseils qui soient en matière de politique. »

Mark Zelmer,
chef, Stabilité financière

Priorités

- Contribuer aux diverses initiatives réglementaires et, en particulier, renforcer l'orientation macroprudentielle du cadre réglementaire canadien.
- Grâce à des capacités de recherche étendues, renforcer notre aptitude à comprendre, à analyser et à communiquer les risques et les vulnérabilités liés au système financier. Il s'agit notamment d'évaluer plus clairement les liquidités de financement des institutions financières et le rôle changeant des instruments complexes, de l'infrastructure financière et des marchés.
- Reconnaître les risques systémiques découlant des systèmes de compensation et de règlement et d'autres infrastructures et établir les mesures de politique qui s'imposent.
- Élaborer et moderniser les facilités et les principes qui sous-tendent l'octroi de liquidités aux institutions d'importance systémique et aux marchés clés en période de crise.
- Renouveler les systèmes de données et les systèmes relatifs aux opérations sur les marchés intérieurs. Dans le premier cas, le système de gestion des bases de données sera remanié (la dernière phase de la mise en place de l'Environnement informatique destiné à l'analyse économique), de même que le Système de base de données tripartite (utilisé en partenariat avec la Société d'assurance-dépôts du Canada et le Bureau du surintendant des institutions financières pour recueillir les données provenant des institutions financières). La mise à niveau du Programme sur les applications relatives aux adjudications et aux opérations sur les marchés vise, entre autres, à étendre la couverture des opérations sur les marchés, à permettre le traitement en aval de bout en bout et à renforcer la capacité de continuité des activités.



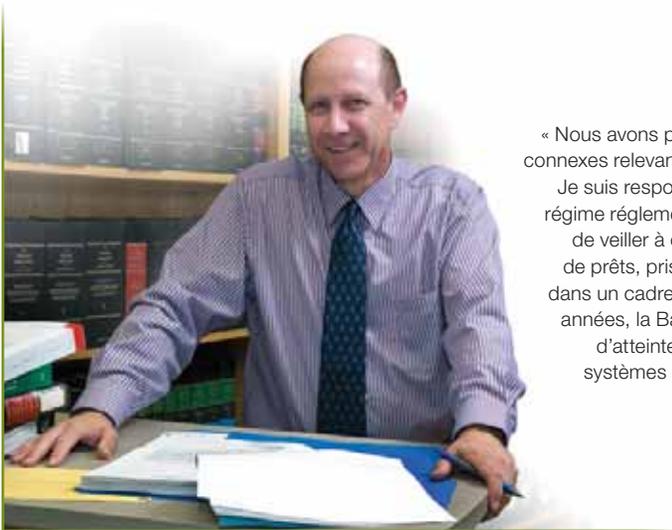
« Une de mes responsabilités consiste à cerner les risques auxquels notre système financier pourrait être exposé. À cette fin, j'élabore des modèles conçus pour extraire de l'information financière, notamment les prix des obligations et des actions. Ces modèles me permettent de me faire une idée des risques pesant sur notre système financier, en me fondant sur "l'opinion du marché" qui est incorporée dans les prix de ces actifs. Je discute ensuite de mes résultats avec mes collègues, modifie mes conclusions en fonction de leurs observations et présente mes recommandations. La Haute Direction tient compte de cette information lorsqu'elle formule la politique monétaire et les politiques axées sur la stabilité financière qui relèvent de la Banque. »

Alejandro Garcia,
analyste principal, Marchés financiers

« Mon équipe est chargée de la gestion des données relatives aux marchés financiers. Son travail consiste, par exemple, à recueillir les données provenant de la salle des marchés, à les valider et à les transformer pour ensuite les publier dans le site Web de la Banque à trois moments de la journée, soit à 9 h (taux du financement à un jour), à 12 h 30 (taux de change à midi) et à 16 h 30 (taux de change à la clôture).

« Nous sommes également responsables d'une partie des données présentées dans le "tableau de bord sur les conditions du crédit" de la Banque. Ce nouvel outil disponible dans le site Web a été conçu pour jouer le rôle de guichet unique en matière d'information sur les conditions du crédit, la masse monétaire, la liquidité du système financier et d'autres indicateurs du marché du crédit, dont les nouvelles émissions d'obligations et d'instruments du marché monétaire. Comme la Banque recherche sans cesse des façons efficaces de mettre des données à la disposition des Canadiens, les échanges et la collaboration avec nos partenaires de toute l'institution resteront une dimension essentielle du processus. »

Mary Jo Roy,
responsable, Marchés financiers, Bureau des données et des statistiques

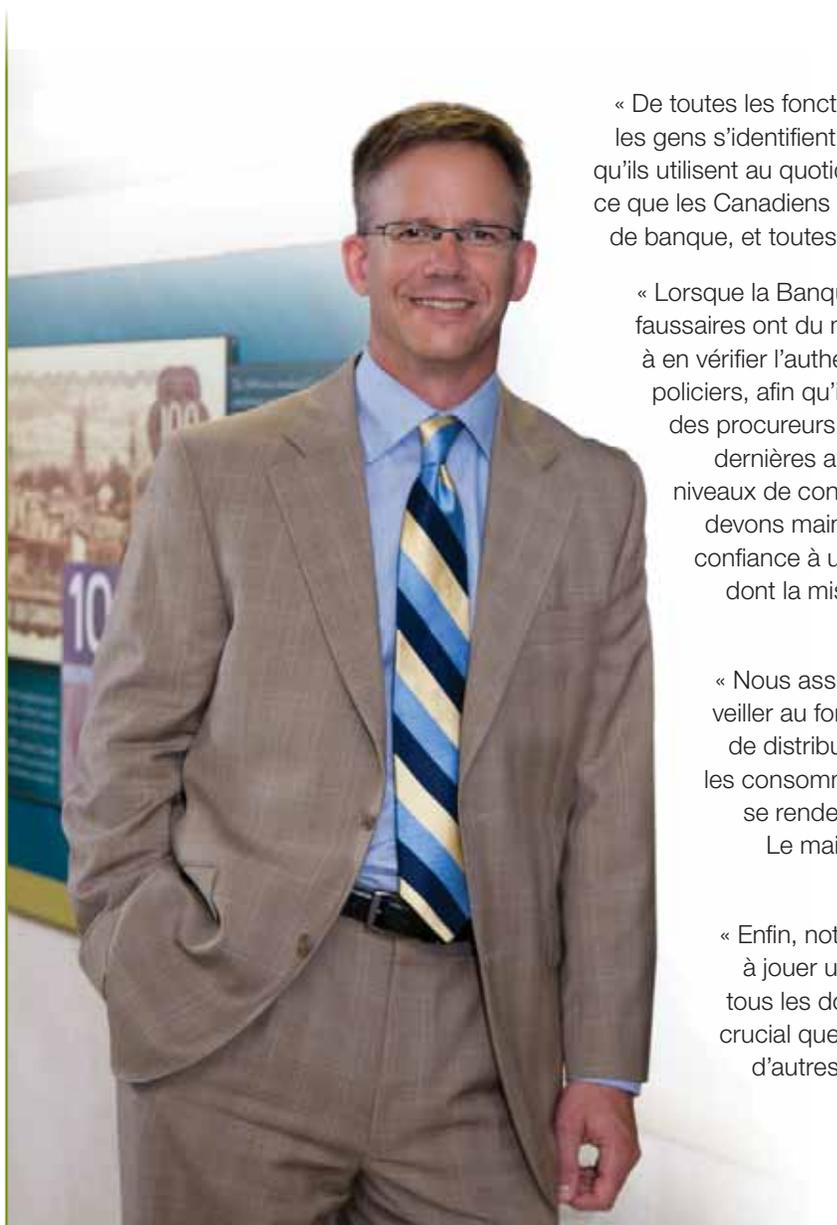


« Nous avons pour mandat de fournir des services juridiques ainsi que des conseils sur des questions connexes relevant des politiques et de la conduite des opérations dans les cinq fonctions de la Banque.

Je suis responsable au premier chef de la stabilité financière et des marchés financiers, ainsi que du régime réglementaire de surveillance des systèmes de compensation et de règlement. Je suis chargé de veiller à ce que les mesures prises par la Banque pour promouvoir la stabilité financière – octroi de prêts, prises en pension et surveillance des principaux systèmes de compensation – s'inscrivent dans un cadre juridique solide, respectueux des lois, des règles et des contrats. Dans les prochaines années, la Banque sera de plus en plus exposée aux risques juridique et financier ainsi qu'au risque d'atteinte à sa réputation si ces activités ne reposent pas sur une base juridique. Les principaux systèmes de compensation mêmes peuvent être à risque s'ils ne s'appuient pas eux aussi sur un cadre juridique solide. »

Rob Turnbull,
avocat général adjoint, Services à la Haute Direction et Services juridiques

La Banque du Canada est chargée de fournir aux Canadiens des billets de banque qu'ils peuvent utiliser en toute confiance. Sa stratégie comporte quatre volets : rendre les billets de banque plus difficiles à contrefaire, encourager la vérification systématique des billets, appuyer les efforts de dissuasion de la contrefaçon déployés par les organismes d'application de la loi et les instances judiciaires, et hausser les normes de qualité relatives à la conception, à la production et à la mise en circulation des billets.



« De toutes les fonctions de la Banque, c'est à celle de la Monnaie que les gens s'identifient le plus facilement, puisqu'elle porte sur un produit qu'ils utilisent au quotidien. Notre plus grand défi consiste ainsi à veiller à ce que les Canadiens puissent toujours avoir confiance dans leurs billets de banque, et toutes nos priorités à moyen terme appuient cet objectif.

« Lorsque la Banque produit des billets sûrs et de grande qualité, les faussaires ont du mal à les contrefaire, et les utilisateurs, de la facilité à en vérifier l'authenticité. Nous voulons simplifier la tâche des corps policiers, afin qu'ils procèdent à l'arrestation des faussaires, et celle des procureurs, pour qu'ils les traduisent en justice. Au cours des dernières années, nous nous sommes employés à réduire les niveaux de contrefaçon, et nos efforts ont porté leurs fruits. Nous devons maintenant garder la contrefaçon à un niveau bas et la confiance à un niveau élevé. La prochaine génération de billets, dont la mise en circulation débutera en 2011, sera un facteur déterminant de notre réussite.

« Nous assumons également un autre rôle essentiel : celui de veiller au fonctionnement efficient et ininterrompu du Système de distribution des billets de banque et de faire en sorte que les consommateurs aient toujours accès à des billets lorsqu'ils se rendent dans une banque ou à un guichet automatique. Le maintien de ce système a une incidence directe sur la confiance du public.

« Enfin, notre dernier objectif à moyen terme est de continuer à jouer un rôle de chef de file à l'échelle internationale dans tous les domaines se rapportant aux billets de banque. Il est crucial que nous mettions en commun notre savoir-faire avec d'autres banques centrales et que nous puissions, à notre tour, tirer parti de leur expérience. »

Gerry Gaetz,
chef, Monnaie

Priorités

- Concevoir de nouveaux billets de banque qui seront beaucoup plus difficiles à contrefaire que ceux de la présente série, qu'on authentifiera facilement et qu'on pourra utiliser en toute confiance, et commencer à les mettre en circulation en 2011.
- Élaborer et mettre en œuvre une stratégie de communication pour la nouvelle série de billets de banque.
- Préparer le Système de distribution des billets de banque pour l'émission de la nouvelle série.
- Collaborer avec la police et les procureurs afin que les mesures visant à décourager la contrefaçon demeurent prioritaires.
- Mettre à niveau les systèmes informatiques et moderniser les infrastructures afin de prendre en charge la nouvelle série et de permettre des gains d'efficacité.
- Mener des recherches économiques afin d'éclairer la Banque dans l'élaboration de politiques relatives à l'évolution de la demande de billets de préférence à d'autres modes de paiement.



« La Collection nationale de monnaies constitue la plus importante collection de monnaies canadiennes au monde et renferme près de 100 000 objets. Elle comprend également un échantillon représentatif de monnaies du monde, depuis l'Antiquité jusqu'à aujourd'hui. Ma formation de restauratrice conjugue science et art, et me permet de réduire les risques associés à la Collection et de restaurer les objets endommagés. En préservant cette collection, nous aidons la population canadienne à découvrir le passé économique de notre pays et à mieux comprendre comment notre monnaie s'est transformée au fil du temps. Le Musée appuie la Banque dans la communication au public de ses messages clés liés à la monnaie, et ce, en faisant souvent preuve d'une grande créativité. »

« La Collection sert à de multiples fins : à l'interne, elle sert aux expositions du Musée de la monnaie et aux chercheurs qui élaborent la prochaine génération de billets de banque canadiens, et à l'externe, elle est utilisée par les universitaires, les autres musées et la Gendarmerie royale du Canada. Les employés de la GRC s'adressent souvent à nous dans le cadre d'enquêtes sur la contrefaçon pour voir des exemplaires de billets et de pièces authentiques en provenance du Canada et de l'étranger. »

Rebecca Renner,
restauratrice et responsable de collections,
Services liés à la collection, Musée de la monnaie

« On dit souvent que les bureaux régionaux sont les yeux et les oreilles de la Banque. Nous sommes sans contredit très bien placés, puisque nous avons l'occasion de communiquer des messages clés à nos partenaires, à savoir les institutions financières, les services policiers et les détaillants, puis de fournir de la rétroaction au siège quant aux réactions et aux réalités que nous observons dans nos milieux. Nous sommes véritablement au cœur d'un dialogue continu, qui est essentiel au maintien de la crédibilité et de la bonne réputation de la Banque. »

« Notre plus grand défi à moyen terme consiste à faire en sorte que nos messages clés liés à la monnaie ne soient pas noyés dans l'océan de messages que reçoivent les gens chaque jour. Je suis persuadé qu'en communiquant des messages clairs et succincts, nous continuerons d'obtenir beaucoup de succès. »

Ted Mieszkalski,
représentant régional principal (Monnaie), Bureau régional de Calgary



« En plus de gérer le flux constant de billets entre la Banque et ses partenaires du Système de distribution des billets de banque, les employés des centres des opérations des agences participent à des projets continus visant à améliorer le Système afin que son niveau de qualité demeure élevé. À cette fin, les machines de traitement mécanisé des billets font l'objet d'une modernisation pour qu'elles puissent traiter les billets de façon plus efficace (ce qui signifie des séances de formation supplémentaires pour le personnel des centres des opérations des agences). Les employés sont également chargés d'évaluer la qualité des billets de banque en circulation en examinant un échantillon de coupures provenant du système régional de distribution des billets. Cet échantillonnage a lieu trois fois par année. »

Arlene Isaacs,
agente des opérations, Centre des opérations de l'Agence de Toronto

À titre d'agent financier du gouvernement du Canada, la Banque offre des conseils stratégiques sur l'administration des fonds publics et gère le flux de fonds (entrées et sorties) dans les comptes du gouvernement. Elle assure des services bancaires et de soutien pour le programme fédéral de placement des titres au détail et surveille de près les risques financiers et opérationnels. De plus, la Banque administre son propre bilan de même que les actifs détenus dans son fonds de pension. Elle mène également des activités bancaires pour le compte d'autres banques centrales et d'organisations financières internationales.

« L'une de nos principales responsabilités a trait à notre rôle d'agent financier du gouvernement fédéral. Nous observons de près l'achat des actifs financiers du gouvernement et gérons ses programmes d'emprunt, qui englobent l'adjudication d'obligations et de bons du Trésor, ainsi que les risques financiers associés à ces activités. Nous sommes également responsables du fonctionnement continu des systèmes de paiement et de règlement du Canada. Nous effectuons des recherches sur l'efficacité et la résilience de ces systèmes, et étudions les façons de réduire ou d'optimiser les coûts relatifs au portefeuille de dette du gouvernement sans prendre de risques inconsidérés. Nous assumons en outre le rôle de banquier du gouvernement, qui comprend la gestion quotidienne de ses flux de trésorerie et la perception des sommes qui lui sont dues.

« La crise financière mondiale a transformé un certain nombre de priorités du plan à moyen terme pour la fonction Gestion financière. Nous devons veiller à ce que le bilan de la Banque, qui est de plus en plus complexe, soit géré de façon prudente et que le Canada dispose d'une quantité suffisante de réserves de change placées dans des titres sûrs et pouvant être mobilisées rapidement en cas de crise. Nous devons nous préparer en vue de la quantité record de titres d'emprunt du gouvernement qui commenceront à arriver à échéance dans seulement deux ans. Nous souhaitons aussi contrôler les coûts associés au programme d'Obligations d'épargne du Canada tout en continuant d'offrir le niveau de service élevé auquel s'attendent et ont droit les Canadiens.

« Nous sommes par ailleurs confrontés à un autre défi : celui de gérer le volume accru d'activités de la Banque et l'élargissement de l'éventail des opérations complexes que nous menons pour le compte du gouvernement. Il s'agit d'une occasion en or de renouveler notre infrastructure dans le cadre de la mise en œuvre du Programme sur les applications relatives aux adjudications et aux opérations sur les marchés et d'informatiser un grand nombre de tâches qui sont actuellement effectuées à la main.

« Nous mettrons davantage l'accent sur l'amélioration de la résilience de nos activités essentielles, une priorité qui nous a déjà incités à nous préparer à fractionner nos opérations critiques de paiement et de règlement entre deux sites à Ottawa de façon à ce que le deuxième site puisse prendre la relève si un problème se produisait au premier. Ces projets nous permettront de réduire les risques opérationnels et d'améliorer l'efficacité et la résilience des opérations. »

Ron Morrow,
sous-chef, Gestion financière et Opérations bancaires



Priorités

- Fournir au gouvernement du Canada des conseils avisés sur la gestion de la dette et des placements et gérer les relations, les ententes et les contrats de manière à favoriser l'efficacité et l'efficacité des programmes concernés.
- Mener des recherches de qualité supérieure afin de mieux comprendre l'arbitrage entre le risque et l'efficacité au sein des systèmes de paiement, de compensation et de règlement.
- Contribuer activement au Programme sur les applications relatives aux adjudications et aux opérations sur les marchés.
- Rehausser l'efficacité et la résilience des opérations en les fractionnant entre deux sites.
- Se pencher sur les complexités grandissantes liées à la gestion prudente du bilan de la Banque.



« Le déplacement du centre de données principal de la Banque, du centre-ville au Centre de soutien d'Ottawa, et la modernisation des installations au Centre constituent des volets importants du projet visant à renforcer les capacités de poursuite des activités à moyen terme de la Banque. Ces changements permettront non seulement de mettre sur pied un deuxième site sécuritaire à partir duquel on effectuera les opérations essentielles de paiement et de règlement, mais aussi d'atténuer les risques d'interruption et de retard et d'améliorer la résilience générale des systèmes et de l'infrastructure à l'appui des fonctions de la Banque. »

Janice Gabie,
sous-chef, Services généraux

« L'Équipe de l'analyse et du soutien des systèmes et des opérations apporte son appui à la fonction Gestion financière en offrant des services d'analyse, de rédaction de documents et de soutien technique pour les systèmes critiques comme le Système bancaire à haute disponibilité et le Système de comptabilité et de gestion de la dette. À titre de rédactrice technique, ma principale fonction consiste actuellement à rédiger des documents sur les opérations de paiement et de règlement, mais mes collègues et moi avons comme objectif de fournir des services de rédaction à l'ensemble du département.

« Je constate qu'une importante quantité de travail devra être effectuée à moyen terme, surtout lors de la mise en œuvre du Programme sur les applications relatives aux adjudications et aux opérations sur les marchés et du projet de fractionnement des opérations. De plus, la conduite d'opérations essentielles à partir de deux sites exige l'uniformisation des procédures et des processus opérationnels. En assurant au personnel un accès facile à ces documents, nous réduirons le risque d'erreur et contribuerons à la planification de la relève. L'important sera de prévoir et d'établir les priorités de façon à ce que les tâches clés soient accomplies au moment voulu. Je suis fière d'apporter mon soutien à la fonction Gestion financière durant cette période de changement. »

Sheila D'Angelo,
rédactrice technique, Gestion financière et Opérations bancaires



« Je contribue à la fonction Gestion financière en traitant toutes les adjudications touchant la dette et les placements du gouvernement du Canada dans le Système de communication et d'établissement de relevés relatifs aux adjudications. Ce système, qui comporte différentes règles et limites, permet de tenir plus de dix types d'adjudications : obligations, bons du Trésor, rachats, conversions de titres et dépôts à terme du Receveur général, entre autres. Les participants proviennent de divers secteurs financiers et comprennent des distributeurs de titres d'État ainsi que des institutions canadiennes et étrangères. Mon rôle est de veiller au bon déroulement des adjudications en surveillant les participants, en répondant aux appels si des problèmes se produisent, en procédant à l'attribution de l'adjudication et en publiant les résultats dans un délai moyen de moins de deux minutes. Je produis également des relevés et des fichiers de règlement.

« Même si notre système actuel répond à la plupart de nos besoins, l'adoption d'un système d'adjudication plus résilient – qui pourra non seulement traiter les adjudications du gouvernement fédéral, mais également les opérations de la Banque du Canada – permettra certainement de réduire les risques opérationnels et d'améliorer la façon dont nous contrôlons l'ensemble de nos activités. Compte tenu de ces changements, il est essentiel que nous continuions de communiquer efficacement avec nos partenaires du département de la Gestion financière et des Opérations bancaires. »

Manon Dubois,
responsable des adjudications, Marchés financiers



Administration générale

La fonction Administration générale vient appuyer les quatre grandes fonctions de la Banque en offrant un éventail de services internes spécialisés dans des domaines aussi différents que les ressources humaines, les technologies de l'information, les finances, le droit, les communications, la gestion du savoir et de l'information, les installations et la sécurité.



« Toutes les priorités du plan à moyen terme pour la fonction Administration générale concourent à la réalisation du mandat de la Banque en matière de politiques publiques. Ces priorités sont le fruit de conversations que nous avons eues avec nos clients pour connaître leurs besoins, ainsi que de notre réflexion sur la façon la plus efficace de les satisfaire. La collaboration avec nos partenaires à l'échelle de la Banque est au cœur de notre réussite.

« Certaines de nos priorités, comme la modernisation de nos installations, l'amélioration de notre infrastructure technologique et le perfectionnement de nos méthodes de gestion de l'information et du savoir, seront plus évidentes aux yeux des employés. Et d'autres, comme l'accroissement de la capacité de poursuite des activités de la Banque, viseront davantage nos partenaires externes et, de façon plus générale, la population canadienne.

« L'environnement extérieur a amélioré notre compréhension des conditions qu'il faut réunir pour atteindre l'excellence ensemble. Cette réalité se traduit concrètement dans l'une de nos priorités : celle de perfectionner et de mettre en œuvre des stratégies visant à attirer et à retenir les employés talentueux dont nous avons besoin. À cette fin, nous étudions diverses façons de simplifier les principaux processus de gestion touchant l'ensemble des fonctions et d'en accroître l'efficacité, ce qui permettra aux employés de mettre leur savoir-faire au profit des priorités établies.

« Les employés de la fonction Administration générale sont ravis de ce plan à moyen terme, puisqu'il fait ressortir l'effet positif de leur contribution à la Banque, dans son ensemble. Il y a beaucoup de changements en perspective, et nous avons hâte d'y prendre part. »

Colleen Leighton,
chef, Services généraux

Priorités

- Mettre au point des stratégies afin d'attirer, de retenir et de motiver le personnel, de manière à répondre à nos besoins changeants.
- Renforcer le plan de poursuite des activités de la Banque.
- Veiller à ce que le milieu de travail soit sûr, efficace et moderne.
- Améliorer et simplifier les processus liés à l'administration générale.
- Adopter une démarche plus disciplinée et mieux intégrée pour gérer les connaissances et l'information.
- Assurer la pertinence et l'efficacité des communications de la Banque.
- Moderniser les outils technologiques et la capacité de prestation de services de la Banque afin de répondre aux besoins futurs de l'institution.

« Nous avons toujours joué un rôle consultatif en ce qui a trait aux projets d'envergure de la Banque. Un grand nombre de projets sont prévus à moyen terme, projets qui sont importants à la fois sur le plan des coûts et de la portée. Nous avons souvent participé, au fil des ans, au développement de systèmes, et nous sommes très compétents en la matière. Toutefois, les travaux de construction associés à la modernisation du siège poseront des défis de taille, tout comme les initiatives concernant l'amélioration des plans de continuité des opérations. Les risques particuliers associés à ce type de projets devront être évalués et gérés. La période à venir s'annonce très intéressante pour nous tous. »

**Carmen Prévost Vierula (droite),
vérificatrice interne en chef, Vérification**

« Notre rôle est de donner l'assurance au Comité de la vérification et des finances et à la Haute Direction que les processus de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance concourent à la réalisation des priorités à moyen terme. Nous contribuons ainsi aux priorités de toutes les fonctions. »

**Julie Champagne (gauche),
sous-chef, Vérification interne**



« Notre équipe prépare les états financiers de la Banque et appuie la structure de gouvernance connexe en faisant preuve de leadership dans l'élaboration et la mise en œuvre de politiques, procédures et cadres de contrôle pratiques sur le plan financier.

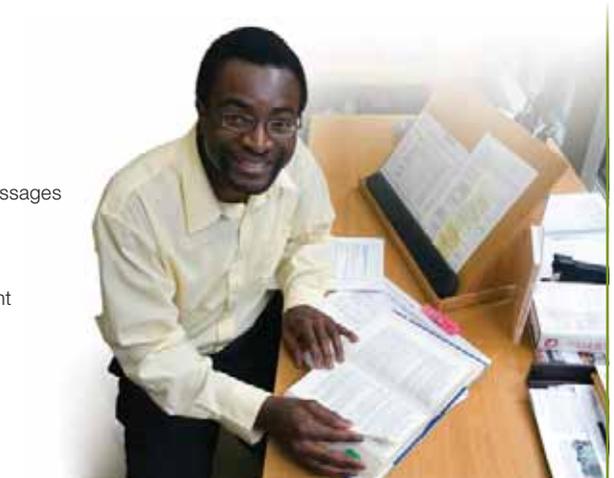
« Au cours de la période visée par le plan à moyen terme, la Banque adoptera les Normes internationales d'information financière (IFRS), à savoir un ensemble de normes comptables de qualité utilisées dans plus d'une centaine de pays. Ce changement est l'occasion idéale de réévaluer si, du point de vue des rapports de gestion financière, nous communiquons l'information nécessaire de la façon voulue. Nous nous attachons actuellement à améliorer les techniques de documentation à l'appui des politiques, la communication d'informations et la transparence générale de l'information financière. Nous travaillons également à un projet distinct visant à mettre en place une attestation par la direction de l'efficacité des contrôles quant à l'exactitude de l'information financière. Notre but est de favoriser une meilleure compréhension des opérations de plus en plus complexes que mène la Banque. Il s'agit là d'une question particulièrement importante compte tenu de la crise financière actuelle et de l'intérêt que porte le public aux mesures prises par la Banque. »

**Heather Woermke,
directrice, Politiques financières et rapports externes, Services financiers**



« Les traducteurs sont au cœur de l'action, au centre des communications. La plupart des messages passent par nous, qu'il s'agisse de messages confidentiels, protégés, ou bien de messages destinés à un plus large public. Nous sommes en mesure de voir ce qui se fait à la Banque en contribuant à tous les types de textes et de messages. Pour aider la Banque à communiquer efficacement, nous transmettons ces messages dans l'autre langue officielle tout en respectant leur registre, leur ton et, bien entendu, leur contenu. »

**Eric Bannem,
traducteur, Communications**



Pour en savoir plus

La version intégrale du plan à moyen terme *Atteignons l'excellence ensemble : 2010-2012* (offerte dans les deux langues officielles) se trouve dans Banque centrale, sous *Ressources internes*, et dans www.banqueducanada.ca, sous *Au sujet de la Banque* puis *Direction et gouvernance*.

Le plan à moyen terme occupe une place de choix dans le cadre de gouvernance de la Banque. Il sert de base au *Rapport annuel*, aux plans et budgets annuels des départements ainsi qu'aux plans de gestion des risques.

Pour de plus amples renseignements sur les priorités de chaque département et pour savoir comment elles s'inscrivent dans le cadre des différentes fonctions de la Banque, veuillez consulter les ententes qui se trouvent dans les pages des départements, dans Banque centrale. Les ententes des départements pour 2010 seront affichées au cours des prochains mois. Entre-temps, n'hésitez pas à communiquer avec votre chef pour obtenir des précisions.

